BỘ NÔNG NGHIỆP VÀ PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN
CỤC CHẾ BIẾN NÔNG LÂM SẢN VÀ NGHỀ MUỐI –
TRUNG TÂM KHUYẾN NÔNG QUỐC GIA

SỔ TAY TƯ VẤN
PHÁT TRIỂN CƠ SỞ NGÀNH NGHỀ NÔNG THÔN



NHÀ XUẤT BẢN NÔNG NGHIỆP

BỘ NÔNG NGHIỆP VÀ PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN
CỤC CHẾ BIẾN NÔNG LÂM SẢN VÀ NGHỀ MUỐI –
TRUNG TÂM KHUYẾN NÔNG QUỐC GIA

SỔ TAY TƯ VẤN
PHÁT TRIỂN CƠ SỞ NGÀNH NGHỀ NÔNG THÔN

(Kết quả của dự án "Nghiên cứu quy hoạch phát triển ngành nghề thủ công theo hướng công nghiệp hóa nông thôn Việt Nam" do Cục Chế biến nông lâm sản và Nghề muối (Bộ Nông nghiệp và PTNT) phối hợp với Cơ quan Hợp tác Quốc tế Nhật Bản (JICA) thực hiện)

(Tái bản có bổ sung)

NHÀ XUẤT BẢN NÔNG NGHIỆP
HÀ NỘI - 2005

Chủ biên: TSKH. Bạch Quốc Khang

Biên soạn: Kazuteru Kuroda

KS. Nguyễn Đức Xuyền

KS. Thành Thị Ngọc Sơn

TS. Nguyễn Mạnh Dũng

LỜI NÓI ĐẦU

Phát triển ngành nghề phi nông nghiệp ở nông thôn trong các lĩnh vực bảo quản, chế biến nông, lâm sản, tiểu thủ công nghiệp, thủ công mỹ nghệ, cơ điện nông nghiệp... ở quy mô nhỏ và vừa, kết hợp công nghệ cổ truyền với hiện đại là một trong những hướng đi quan trọng trong quá trình công nghiệp hoá, hiện đại hoá nông nghiệp, nông thôn hiện nay. Một mặt tạo được nhiều việc làm, tăng thu nhập cho nông dân, mặt khác góp phần giảm tổn thất sau thu hoạch, nâng cao chất lượng nông, lâm sản, cũng như tạo ra nhiều hàng hoá có giá trị, đáp ứng nhu cầu nội tiêu và tiến tới xuất khẩu. Không những thế, việc phát triển ngành nghề còn góp phần thúc đẩy dịch chuyển cơ cấu kinh tế nông thôn theo hướng giảm dần tỷ trọng nông nghiệp, tăng tỷ trọng công nghiệp, tiểu thủ công nghiệp, chế biến và dịch vụ.

Cục Chế biến nông lâm sản và Nghề muối đã tổ chức biên soạn bộ sách "Khuyến công", nhằm giúp nông dân có thêm thông tin để tìm hiểu, chọn lọc và ứng dụng những tiến bộ kỹ thuật về công nghệ, thiết bị trong phát triển một số ngành nghề ở nông thôn.

Trong quá trình biên soạn, chúng tôi đã nhận được sự hợp tác nhiệt tình của các tác giả, nhiều nhà khoa học và nhiều cơ quan, đơn vị, nhất là của các

viện nghiên cứu trong ngành nông nghiệp và phát triển nông thôn. Chúng tôi xin chân thành cám ơn và rất mong nhận được sự hợp tác, giúp đỡ ngày càng chặt chẽ và hiệu quả hơn trong lĩnh vực này.

Đây là những cuốn sách nằm trong chương trình khuyến công hàng năm của Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn, phục vụ nông dân. Hy vọng bộ sách sẽ được chuyển tới tay bà con nông dân, được sử dụng một cách có hiệu quả nhất. Chúng tôi mong nhận được nhiều ý kiên đóng góp của người sử dụng để bộ sách ngày càng được hoàn thiện hơn.

Cục trưởng
Cục Chế biến nông lâm sản và Nghề muối

TSKH. BẠCH QUỐC KHANG

LỜI GIỚI THIỆU

Một trong những điểm hạn chế cơ bản của các cơ sở sản xuất, kinh doanh ngành nghề nông thôn nói chung và các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở khu vực nông thôn nói riêng là thiếu kiến thức và năng lực quản lý cơ sở của mình. Phần lớn các chủ cơ sở, chủ doanh nghiệp không biết nên bắt đầu quản lý cơ sở doanh nghiệp từ đâu và như thế nào... Hoạt động tư vấn về quản trị doanh nghiệp và quản lý cơ sở sản xuất, kinh doanh là một hoạt động phổ biến ở các nước đã phát triển và là một hoạt động đem lại nhiều lợi ích cho cả doanh nghiệp, người lao động và cho xã hội trong cơ chế thị trường.

Trong khuôn khổ của dự án "Nghiên cứu quy hoạch phát triển ngành nghề thủ công theo hướng công nghiệp hóa nông thôn Việt Nam" do Cơ quan hợp tác quốc tế Nhật Bản (JICA) và Cục Chế biến nông lâm sản và Nghề muối - Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn phối hợp thực hiện, chúng tôi dựa theo những kinh nghiệm và kiến thức về phát triển các công ty, cơ sở sản xuất hàng thủ công ở Nhật Bản để biên soạn cuốn sách này nhằm cung cấp các kiến thức cần thiết để phát triển các cơ sở ngành nghề nông thôn Việt Nam.

Hy vọng rằng, những người thợ thủ công, các chủ cơ sở sản xuất, các doanh nghiệp nhỏ và vừa,

nhất là các nhà tư vấn, các cấp quản lý và hoạch định chính sách phát triển ngành nghề nông thôn có thể tìm thấy ở cuốn sách này những thông tin bổ ích cho công việc.

Do có sự khác biệt nhất định giữa Nhật Bản và Việt Nam trong cách tổ chức sản xuất, kinh doanh hàng thủ công nói riêng và sản xuất, kinh doanh hàng hóa ở nông thôn nói chung nên cuốn sách này không tránh khỏi những điểm hạn chế. Rất mong bạn đọc lượng thứ và góp ý để cuốn sách được hoàn thiện hơn.

Các tác giả

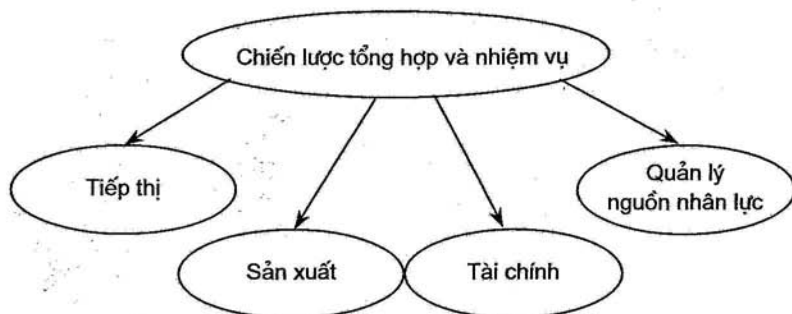
I. CÁC BẢNG HƯỚNG DẪN TƯ VẤN

1. Phạm vi hoạt động tư vấn

Các cơ sở ngành nghề nông thôn về bản chất cũng như hướng phát triển trong tương lai có nhiều điểm tương tự như một công ty. Vì vậy đơn giản trong trình bày và tiện theo dõi trong tài liệu này chúng tôi sử dụng cụm từ "công ty" để chỉ chung cho các hình thức của cơ sở ngành nghề nông thôn.

Công ty là một tổ chức linh hoạt với cơ cấu rất phức tạp và bộ máy chia làm nhiều phần nhỏ. Với đặc điểm này, hoạt động tư vấn, vốn nhằm cải tạo toàn bộ công ty về cả chiều sâu lẫn bề rộng, cần phải được thực hiện bằng những con người thực, từng trải và có kinh nghiệm trong việc liên hệ và giao dịch giữa công ty tư vấn và khách hàng.

Mặt khác, một chiến lược chi tiết sẽ nhằm vào toàn thể nhân viên của công ty để thực hiện cải tạo từng bước ở quy mô nhỏ đối với từng công đoạn cụ thể.



Hình 1. Mối liên hệ giữa chiến lược của công ty và các phòng ban chức năng

Các bước cải tạo quy mô nhỏ nhưng cụ thể này phục vụ mục tiêu cải tạo nhất thiết phải hướng toàn bộ mối quan tâm vào thực hiện những bước tiếp theo nhằm cải tạo công ty ở quy mô lớn.

Luận điểm: *Mục tiêu tư vấn có 2 điểm chính: Một là cái nhìn toàn diện về công ty và hai là cái nhìn cụ thể về những giải pháp thực hiện nhỏ.*

2. Tính hiệu quả của hoạt động tư vấn

Quá trình tư vấn cần được thu xếp sao cho có thể giảm thiểu tần suất và những việc tốn nhiều thời gian trong khi quá trình liên hệ giữa các công ty và tư vấn. Các tư vấn cần thu thập số liệu và thông tin từ các hoạt động đã được giảm thiểu một cách hiệu quả ở công ty khách hàng, tạm thời tổng hợp số liệu và thông tin chuyển về trung tâm. Tuy nhiên, không được bỏ qua những số liệu và thông tin cần thiết phục vụ hoạt động tư vấn.

Các tư vấn nên ở công ty càng ít càng tốt và nên phát huy tối đa hoạt động của mình vào việc thu thập số liệu và thông tin ở công ty khách hàng nhằm tránh cho họ sự phiền phức và mất thời gian.

Tính hiệu quả của hoạt động tư vấn tại công ty khách hàng chính là làm thế nào để khách hàng cảm thấy hài lòng nhất.

Mục tiêu cuối cùng của hoạt động tư vấn là giúp công ty khách hàng có được năng suất tối đa với giá trị gia tăng cao nhất. Thời gian làm việc với giám đốc công ty không được làm gián đoạn hoạt động sản xuất kinh doanh. Thời gian làm việc với giám đốc công ty là thời gian quý báu dành cho tạo ra giá trị gia tăng mà họ phải hy sinh.

Các tư vấn cần tránh ở lâu hơn mức cần thiết ở công ty để làm những việc không hiệu quả hoặc không có giá trị. Các tư vấn cần phải luôn tự hỏi xem phương pháp làm việc của mình có hiệu quả hay năng suất hay không.

Cũng cần tránh đòi hỏi khách hàng cung cấp quá nhiều số liệu hoặc tài liệu. Các tư vấn cần yêu cầu càng ít càng tốt để có được tính hiệu quả tối đa.

Luận điểm: *Hoạt động tư vấn cần được cải thiện bằng cách giảm tối đa những việc tốn nhiều thời gian ở công ty khách hàng.*

3. Mục đích của hoạt động tư vấn

Mục đích của hoạt động tư vấn là hướng dẫn để công ty có thể tự cải thiện hoạt động của mình một cách bền vững. Do đó, các tư vấn cần cung cấp cho Ban giám đốc công ty những kiến thức và kinh nghiệm chuyên môn để họ có thể nâng cao năng lực lãnh đạo và từ đó có thể tự đảm nhận công việc cải thiện các hoạt động của công ty.

Tư vấn có kinh nghiệm có thể xác định vấn đề cải tạo và phương pháp cải tạo đối với công ty trong một khoảng thời gian rất ngắn. Tuy nhiên, họ chưa đưa ra những ý tưởng giải pháp khắc phục những điểm bất cập ngay mà đưa ra những phân tích về công ty và yêu cầu Ban giám đốc công ty suy nghĩ về những phân tích đó. Nếu Ban giám đốc công ty có thể xác định được những điểm bất cập, thì các tư vấn bắt đầu đưa ra những ý tưởng, giải pháp khắc phục. Nếu không, họ sẽ phải tiến hành đào tạo về quản lý giúp Ban giám đốc công ty có thể nắm bắt được tình hình chung của công ty mình.

Một mục đích khác là xác định tầm quan trọng của động cơ làm việc. Người ta thường muốn làm mọi việc theo cách riêng của mình. Những mệnh lệnh mang tính ép buộc có thể buộc họ làm điều gì đó ngay lập tức nhưng khó có thể duy trì lâu dài.

Để có thể áp dụng một bộ máy hoạt động bền vững cho công ty, tư vấn cần thận trọng trong việc quyết định làm gì và làm như thế nào để tạo động lực cho Ban giám đốc công ty. Thông thường, cách để tạo động lực cho họ là khuyến khích họ tự suy nghĩ về mọi việc.

Mặc dù tư vấn là người có nhiều kinh nghiệm về lĩnh vực quản lý, nhưng họ cần phải tỏ ra khiêm tốn khi đưa ra những kinh nghiệm này. Tư vấn đưa ra những hướng dẫn cho Ban giám đốc công ty phù hợp với yêu cầu của công ty đó. Thông thường, phải tiến hành đào tạo những kiến thức cơ bản và chuyên sâu cho Ban giám đốc công ty song lãnh đạo công ty sẽ phải tự xác định những vấn đề tồn tại và tìm phương hướng giải quyết.

Điều đó cho thấy một mâu thuẫn là tư vấn phải hoạt động một cách hiệu quả trong khi họ chỉ được phép chỉ ra các vấn đề một cách gián tiếp. Tuy nhiên, ở đây ta vẫn thấy được vai trò của hoạt động tư vấn tuy không trực quan.

Luận điểm: *Mục tiêu của hoạt động tư vấn là thiết lập một bộ máy bền vững cho công ty, do đó cần chú trọng vào động cơ làm việc.*

4. Năng lực của tư vấn

Tư vấn phải thu thập thông tin và số liệu tại công ty để xác định các vấn đề khó khăn trong quá trình sản xuất. Ví dụ, tư vấn thu thập sách giới thiệu sản phẩm, biểu đồ sản xuất; số

liệu về sản xuất, chất lượng sản phẩm và những thông tin cần thiết khác.

Hơn nữa, tư vấn cần hướng công ty khách hàng vào những vấn đề cụ thể như "lĩnh vực hay sản phẩm nào cần đề cập đến trong quá trình tư vấn" và "cần phải phân tích những gì".

Đây là một vấn đề quan trọng mà tư vấn phải thực hiện. Trọng tâm của công việc bao gồm:

- Xác định những vấn đề ưu tiên giải quyết khó khăn.
- Xác định khu vực quản lý, quy trình sản xuất và xưởng sản xuất mục tiêu.
- Xác định những khó khăn của những mục tiêu đã xác định.

Những việc này cần được thực hiện thông qua quá trình bàn bạc và phỏng vấn trực tiếp với công ty khách hàng. Trong một vài trường hợp, công ty khách hàng không có ai đủ năng lực hoặc trình độ để xác định được cần phải làm gì, tư vấn sẽ xác định mục tiêu thay cho công ty khách hàng. Và tư vấn phải tiến hành đào tạo cho Ban giám đốc công ty đó, giúp họ có thể hiểu được cơ cấu quản lý và xây dựng được phương pháp và định hướng giải quyết các vấn đề khó khăn.

Trong một số trường hợp, tư vấn cần xác định mục tiêu hay thứ tự ưu tiên giải quyết khó khăn như việc thiếu năng lực của công ty khách hàng, hay thiếu quỹ thời gian cho những hoạt động khẩn cấp. Với tình huống đó, tư vấn phải tìm ra hướng giải quyết trong một khoảng thời gian rất ngắn. Tư vấn cần phải xem xét các vấn đề của công ty trên cơ sở hoạt động tư vấn với nhiều công ty khác. Cách nhìn nhận vấn đề thông qua kinh nghiệm tư vấn là yếu tố cần thiết của tư vấn chuyên nghiệp, giúp phân biệt tư vấn chuyên nghiệp với những người khác.

Ví dụ, một tư vấn chuyên nghiệp có kinh nghiệm về điều động sản xuất sẽ xem xét những vấn đề sau khi họ đến công ty và quan sát xưởng sản xuất để tìm ra những điểm bất cập:

1) Một việc chủ yếu làm bằng tay. Trong nghiên cứu thử nghiệm cần loại bỏ quá trình tự động hóa.

2) Một việc cần nhiều người làm.

3) Một việc tạo ra nhiều sản phẩm có lỗi.

4) Một việc cần nhiều thời gian, cần thời gian quay vòng dài.

5) Một việc được sắp xếp thiếu tổ chức.

Luận điểm: *Năng lực của tư vấn là khả năng quan sát tìm ra vấn đề.*

5. Ảnh hưởng khác của hoạt động tư vấn

Nói chung, các nước đang phát triển vẫn bị tụt hậu so với các nước phát triển về khía cạnh cải tiến và hiện đại hoá công tác quản lý. Quá trình tư vấn có thể giúp tăng cường năng lực của chương trình và khắc phục những nhược điểm tồn tại.

Các hoạt động này có thể hướng đầu tư vào ngành công nghiệp và khuyến khích phát triển mậu dịch giữa các nước phát triển và các nước đang phát triển thông qua việc tăng cường năng lực quản lý công ty. Tất nhiên, nếu năng suất của từng công ty tăng thì giá trị gia tăng cũng sẽ tăng theo và thu nhập của người dân địa phương cũng sẽ được cải thiện. Đây là việc cải tạo căn bản ở từng công ty, tỉnh, quốc gia và từng cá nhân.

Ngoài ra, có một số tác động phụ của quá trình tư vấn về kinh doanh ở hải ngoại.

Nếu ai đó muốn thiết lập mối quan hệ kinh doanh với nước đang phát triển, thì người đó cần biết xem liệu sản phẩm có thích hợp hay không. Điều thứ hai mà người đó muốn biết là năng lực của tổ chức đó. Tài liệu chứng minh quá trình tư vấn sẽ được sử dụng để chứng tỏ rằng công ty đó là đáng tin cậy. Báo cáo về quá trình tư vấn cũng bao gồm phần tóm tắt trích yếu về công ty nhưng không phải chỉ là báo cáo chung chung mà phải là báo cáo chuyên sâu về quản lý.

Nói chung, báo cáo về hoạt động tư vấn cũng cho biết hiện trạng về công ty và kế hoạch kinh doanh tương lai thông qua những điều cần làm để cải thiện tình hình. Những tài liệu này rất hữu ích cho những ai muốn biết về công ty đó để triển khai quan hệ kinh doanh.

Do đó cần khuyến khích những hoạt động sau ở công ty và cơ quan Chính phủ:

- Công ty công khai biểu đồ phân tích và kế hoạch hành động do đoàn tư vấn xây dựng, đặc biệt là ở những nơi dành cho khách đến thăm.

- Các báo cáo tư vấn cần được phổ biến và lưu giữ theo tên công ty để có thể dễ dàng tra cứu khi có khách hàng đến thăm công ty đặt quan hệ đối tác.

Tất nhiên, trong báo cáo tư vấn, phải có nhiều thông tin số liệu nội bộ. Do đó, đối với cơ quan Chính phủ, vì lý do bảo mật, cần phối hợp với công ty để báo cáo trước khi công bố.

Luận điểm: *Công khai tài liệu tư vấn có thể khuyến khích phát triển kinh doanh*

6. Quy trình tư vấn

. Tài liệu hướng dẫn tư vấn hiện tại được chuẩn bị dưới dạng tài liệu tham khảo cho tư vấn trong khi xem xét quá trình quản lý và phân tích những điểm mạnh, điểm yếu (M/Y) của công ty để có được những đánh giá chung về công ty đó. Tài liệu hướng dẫn này cũng trình bày một loạt các vấn đề quan trọng về quản lý và đưa ra những kiến nghị (gợi ý cải thiện tình hình) đối với những vấn đề đó.

Tài liệu Đánh giá và Phân tích tổng quát về công tác quản lý được chuẩn bị theo các bước sau:

- Thu thập tất cả những thông tin cần thiết liên quan tới công ty.
- Tiến hành những bước chuẩn bị cần thiết trước khi phân tích, đánh giá thực tế tại công ty.
  - Có được một bức tranh toàn diện về những yếu tố cụ thể và đặc điểm ngành mà công ty (mục tiêu) đó tham gia.
  - Tiến hành những bước chuẩn bị cần thiết để phỏng vấn, quá trình này có tham khảo những số liệu, thông tin đã thu thập được.
- Đến công ty mục tiêu và đánh giá các vấn đề quản lý (thông qua thanh tra xưởng hay phỏng vấn).
  - Xác định điểm mạnh, điểm yếu của công ty đó bằng cách so sánh hoặc đối chiếu với các yếu tố đặc trưng của môi trường bên ngoài ảnh hưởng tới hoạt động của công ty (thị trường, cạnh tranh, công nghệ, nhân lực, điều kiện lao động, vốn v.v...).

- Phân tích năng lực của công ty mục tiêu bằng cách sử dụng các bảng kiểm tra và các biểu đồ "radar" (một phương pháp đánh giá trực quan).
    + Phân tích chiến lược quản lý và lãnh đạo của công ty.
    + Phân tích quá trình phát triển sản phẩm của công ty.
    + Phân tích hoạt động sản xuất và sản phẩm của công ty.
    + Phân tích quá trình bán hàng và tiếp thị sản phẩm của công ty.
    + Phân tích hoạt động của công ty về quản lý nhân sự và tài chính.
    + Kiểm tra và đánh giá các chỉ số hoạt động kinh doanh.
- Xây dựng biểu đồ thể hiện hiện trạng của công ty.
- Đánh giá một vài điểm chung, lọc ra những vấn đề nổi cộm nhất về quản lý và trình bày những kiến nghị cải thiện tình hình.
- Xây dựng một loạt các kế hoạch hành động để thực hiện cải thiện tình hình.
- Cố vấn và cung cấp thông tin khuyến khích công ty hoạt động tốt hơn.
- Đánh giá, phân tích hoạt động và quá trình cải tiến công tác quản lý vào cuối khoá tập huấn.

7. Những điểm quan trọng để xác định các đặc điểm cụ thể của ngành

Bảng 1. Xác định đặc điểm của ngành

Nội dung	Các khía cạnh nghiên cứu quan trọng	Giải thích
1. Điều kiện cạnh tranh	• Có hệ thống thương mại và giao dịch đặc trưng cho từng ngành • Có những điều kiện để tồn tại đặc trưng cho từng ngành	• Có những đặc điểm đặc trưng cụ thể cho từng ngành (thương mại/kinh doanh) và cần phải chỉ ra những đặc điểm này • Xác định những điều kiện sống còn để cạnh tranh như "giao hàng đúng hạn" • Cần hiểu rõ những thay đổi của người tiêu dùng (thị trường), công nghệ và điều kiện cạnh tranh
2. Xu hướng nhu cầu	• Nắm rõ về dự báo tăng trưởng của ngành • Xem xét các ngành có liên quan	• Điều này đặc biệt quan trọng đối với người làm ra sản phẩm cuối cùng. Đối với nhà sản xuất/người cung cấp, cần xem xét xu hướng nhu cầu trong những ngành có liên quan (sản phẩm cuối cùng). Một ví dụ về cách xác định xu hướng nhu cầu trong buôn bán đồ nội thất là chỉ ra số lượng nhà mới được xây dựng, hoặc đối với cơ sở sản xuất phụ tùng xe ô tô là chỉ ra kế hoạch sản xuất ô tô.
3. Cách đánh giá công tác quản lý	• Xác định các đặc điểm cụ thể của cơ cấu lợi nhuận trong ngành	• Phân tích và xác định những đặc điểm cụ thể của cơ cấu lợi nhuận của ngành trên cơ sở các chỉ số về năng suất và lợi nhuận. • Cần tiến hành những bước chuẩn bị để có thể so sánh tỷ lệ lợi nhuận ở từng mức lãi/lỗ (giới hạn lãi, tổng lãi trên doanh thu, lãi bán hàng).
4. Những khó khăn của ngành	• Xác định những vấn đề khó khăn hiện tại của ngành	• Cần đưa ra báo cáo có hệ thống những "khó khăn của ngành" trong phần kết luận của nghiên cứu này bằng cách kiểm tra và xác nhận những lĩnh vực khó khăn trong quá trình phỏng vấn.

Nguyên tắc:

1) Bạn chỉ có thể có được kết quả chắc chắn nếu bạn phân tích công ty mục tiêu bằng cách đánh giá tình hình cụ thể của công ty qua việc trước tiên xác định những đặc điểm riêng của ngành mà công ty đó tham gia.

2) Bạn phải cải thiện tính hiệu quả của các buổi phỏng vấn trong quá trình nghiên cứu bằng cách xem xét từng đặc điểm cụ thể của ngành đó trong khi nghiên cứu về ngành mà công ty tham gia.

3) Bạn cần phải xác định và làm rõ những đặc điểm cụ thể của cơ cấu lợi nhuận của ngành đó.

8. Cơ cấu hệ thống của các chủ đề phỏng vấn

Bảng 2. Hệ thống chủ đề phỏng vấn

Nguồn thông tin	Khái quát về hệ thống chủ đề phỏng vấn	Những điểm đáng quan tâm - Chú thích
1. Điều kiện chung của công ty	• Tìm hiểu về các yếu tố và quá trình tăng trưởng của công ty • Kiểm tra xem chủ tịch là trung tâm của công ty hay đó là một nhóm gia đình. • Kiểm tra xem công ty phụ thuộc vào các dịch vụ bên ngoài như thế nào về hệ thống kế toán. • Tập trung vào các công ty quản lý quan hệ lao động. • Sắp xếp nhu cầu cải tổ với những khu vực cấp bách	• Vạch ra các "chỉ số tăng trưởng" của quá trình phát triển của công ty cho tới hiện tại. • Những nguyên tắc về quản lý sẽ thay đổi tuỳ theo ai là người lãnh đạo. Phương pháp lãnh đạo cũng thay đổi tuỳ theo mục đích quản lý là để tăng trưởng hay theo hướng bảo thủ, bảo vệ chức vụ. • Xác định mức độ mà người lãnh đạo có thể đánh giá đúng đắn các chỉ số hay hệ số và mức độ tin cậy của hệ thống kế toán. • Tập trung vào mức lương (đánh giá xem lương được trả theo công việc hay theo năng lực), độ tuổi trung bình, điều kiện làm việc và tình hình trả lương v.v...

(tiếp bảng 2)

Nguồn thông tin	Khái quát về hệ thống chủ đề phỏng vấn	Những điểm đáng quan tâm - Chú thích
2. Phân tích các chỉ số chính về quản lý tài chính	• Trích từ các bảng về tài chính những mục cho phép bạn kiểm tra tính tin cậy của nó. • Trích những thông tin chi tiết cần thiết từ các khoản mục kế toán.	• Kiểm tra xem có các mức giá khác thường trong tính liên tục của các chỉ số trên cơ sở phân tích theo thời gian. • Xác định bản chất của các chỉ số về quản lý trên cơ sở các chỉ số thống kê tương tự trong cùng ngành đó.
	• Đánh giá luồng tiền mặt hiện có • Đánh giá xem công ty có kế hoạch quản lý trung hay dài hạn hay không.	• Xác định xem các mức giá khác thường đã xuất hiện chưa và làm thế nào để đối phó với tình hình đó. • Điều này đặc biệt quan trọng đối với các công ty đang bị thâm hụt ngân quỹ và các công ty có tỷ lệ vốn tự có rất thấp.
3. Đặc điểm của ngành	• Thực hiện các bước chuẩn bị cần thiết cho phép bạn có thể đánh giá chi tiết về bản chất của công việc (kinh doanh) mà công ty đang thực hiện. • Trích ra những "điểm kiểm tra" để đánh giá về tình hình cạnh tranh.	• Do "đặc điểm của ngành" đã được nghiên cứu ở mức độ vĩ mô, bạn cần tập trung vào các chủ đề phỏng vấn sao cho có thể nắm được bản chất của hoạt động của công ty. • Cân nhắc xem bạn cần những gì để chuẩn bị cho nghiên cứu này và tiến hành những bước chuẩn bị cần thiết.
4. Các vấn đề khác	• Phải chắc chắn xem bạn có cần phải phân tích thị trường sản phẩm của công ty đó không. • Xây dựng vị trí chủ tịch cho thế hệ kế cận. • Hiện trạng quan hệ lao động - quản lý	• Sử dụng những tài liệu đã trình từ trước và chuẩn bị dạng số liệu bạn cần để nghiên cứu thị trường.

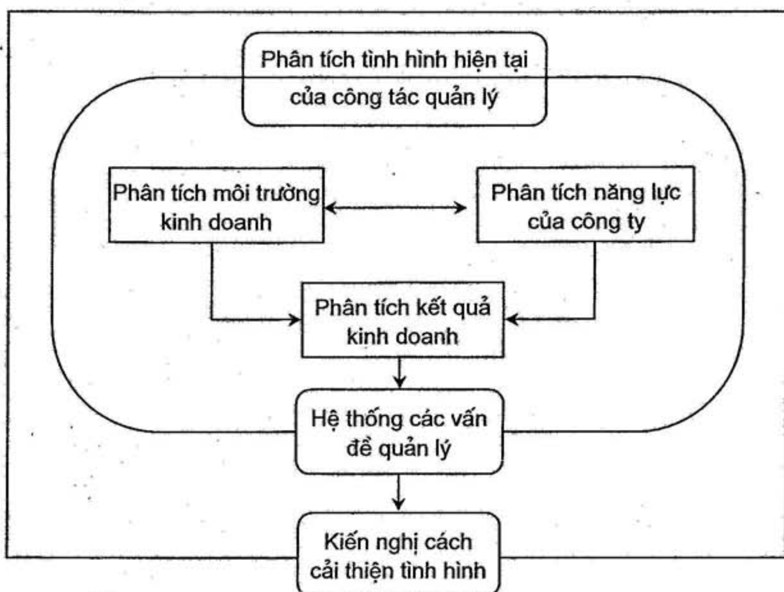
Nguyên tắc:

1) Với quá trình chuẩn bị sơ bộ, bạn sẽ có được một cái nhìn đầy đủ về việc phải bắt đầu xem xét như thế nào. Thông tin bạn thu thập được từ các cuộc phỏng vấn và các chuyến đi thực địa sẽ vừa là trọng tâm và nền tảng của cái nhìn này và đồng thời cung cấp cho bạn những bằng chứng bạn cần để có thể xác nhận tài liệu sao lưu.

2) Để có thể phỏng vấn thành công, điều vô cùng quan trọng là bạn phải tạo được sự tự tin cho những người lãnh đạo bằng cách để họ thấy rằng bạn hiểu biết nhiều về ngành đó.

9. Phân tích quá trình quản lý

Việc phân tích quá trình quản lý được tiến hành theo những bước trong sơ đồ sau:



...h 2. Mô hình chung về phương pháp phân tích

Mục đích của việc phân tích tình hình quản lý hiện tại là nhằm có được một bức tranh rõ ràng về điều kiện quản lý thực tế và từ đó xác định các vấn đề khó khăn trong công tác quản lý.

Các hoạt động này là những nhiệm vụ cơ bản của quá trình phân tích công tác quản lý. Đối với nhiệm vụ này, bạn phải làm rõ và đính chính lại những đánh giá về hiện trạng công tác quản lý bằng cách đưa ra không những hiện tượng bề ngoài mà còn cả những vấn đề ẩn phía sau.

Phân tích công tác quản lý hướng vào hai khía cạnh sau:

- Phân tích môi trường kinh doanh bên ngoài tác động tới quá trình hoạt động của công ty.
- Phân tích năng lực của công ty và kết quả hoạt động của nó.

10. Phân tích các yếu tố/đặc điểm của môi trường kinh doanh bên ngoài

Để phân tích những yếu tố quyết định môi trường bên ngoài nơi công ty hoạt động, bạn cần phải xem xét các mô hình thay đổi về môi trường bên ngoài ảnh hưởng tới công ty. Việc phân tích nhằm rút ra các vấn đề về quản lý bằng cách coi những thay đổi này vừa là cơ hội vừa là thách thức đối với công ty.

- Xác nhận lại những yếu tố tăng trưởng của công ty
    - Kiểm tra những yếu tố cơ bản quyết định sự tăng trưởng của công ty.

- Xác định các vấn đề về quản lý
    - Những thay đổi về môi trường bên ngoài có lợi cho công ty (cơ hội)
    - Kết hợp chính sách tăng trưởng với cơ hội.
    - Những thay đổi về môi trường bên ngoài có hại tới công ty (thách thức)
    - Kết hợp chính sách phòng vệ đối phó với những thách thức.
- Những thay đổi về môi trường bên ngoài tác động tới các công ty vừa và nhỏ
    - Các yếu tố về thị trường (xu hướng nhu cầu)
    - Các yếu tố quyết định cạnh tranh
    - Các yếu tố về công nghệ
    - Các yếu tố liên quan tới vốn/việc làm.

Bảng 3. Những yếu tố quan trọng trong phân tích môi trường bên ngoài
(Các yếu tố thị trường - Các yếu tố quyết định sự cạnh tranh)

	Sản xuất
Các yếu tố thị trường	• Đánh giá xem có hay có thể có thay đổi về quy mô thị trường. • Đánh giá xem có hay có thể có thay đổi về xu hướng cung cầu đối với sản phẩm cuối cùng. • Xem xét những thay đổi về nhu cầu của người sử dụng. • Đánh giá xem có hay có thể có thay đổi trong hoạt động kinh doanh của công ty mẹ (khách hàng) và bản chất hoạt động kinh doanh của họ. • Đánh giá xem có hay có thể có thay đổi về nguyên liệu và/hoặc tình hình cung cấp năng lượng.
Các yếu tố quyết định sự cạnh tranh	• Đánh giá xem có hay có thể có thay đổi về những yếu tố quyết định sự cạnh tranh (chi phí, chất lượng, giao hàng). • Đánh giá xem có hay có thể có thay đổi về các chính sách hợp đồng của công ty mẹ. • Đánh giá xem công nghệ riêng và những kỹ thuật độc đáo của công ty có mất đi tính thời sự hay độc đáo của nó do đã trở nên phổ biến không. • Đánh giá xem công ty có tiến hành phát triển sản phẩm mới không. • Đánh giá xem tiềm năng công nghệ của công ty thay đổi như thế nào so với tiềm năng công nghệ của nhà cung cấp/đấu thầu của công ty đó hay của các công ty khác. • Đánh giá xem công ty có thay đổi gì về tiềm năng bán hàng hay không.
Quyết định sự cạnh tranh	(Đánh giá, so sánh với các công ty khác) • Đánh giá về những xu hướng tham gia hay rút khỏi ngành đó. • Đánh giá xem những sản phẩm có thể thay thế trên thị trường là gì.

Bảng 4. Các yếu tố về vốn, lao động và công nghệ

	Sản xuất
Các yếu tố quyết định vốn	• Đánh giá xem sự biến động về lãi suất ngân hàng như thế nào • Đánh giá xem có thay đổi nào về thể chế tài chính trong chính sách của các công ty vừa và nhỏ không.
Các yếu tố quyết định về lao động	• Đánh giá xem kỹ năng lao động có được cải thiện không. • Đánh giá xem có sự thay đổi trong kỹ thuật không • Đánh giá xem có sự thay đổi nào về mức lương không. • Đánh giá xem có sự thay đổi về tiền bản quyền trả cho công ty và/hoặc cam kết làm việc không.
Các yếu tố quyết định công nghệ	• Đánh giá xem có sự thay đổi nào về nguyên liệu không. • Đánh giá xem có sự thay đổi nào về công nghệ sẽ áp dụng để hợp lý hoá sản xuất không.

11. Phân tích về hoạt động và kết quả kinh doanh của công ty

Điểm cơ bản về hình thức phân tích này là đánh giá khả năng duy trì vị thế của công ty và đánh giá năng lực đó theo điểm mạnh và điểm yếu nhằm xác định những vấn đề công tác quản lý cần phải xem xét.

Mặc dù quy mô của việc phân tích năng lực của công ty được tiến hành theo cả bề rộng lẫn chiều sâu, cần hạn chế quy mô này về mặt thời gian và tình hình thực tiễn ở công ty đó.

Do đó, cần xây dựng phương pháp phân tích về năng lực của công ty dựa trên những tiêu chí sau:

- Chiến lược quản lý
- Tình hình tài chính
- Hoạt động sản xuất
- Hoạt động bán hàng.
- Quản lý nhân sự/Quan hệ lao động.

a) Chiến lược quản lý

Nhiệm vụ ở đây là đánh giá công tác quản lý một cách tổng thể bằng cách tập trung vào hoạt động của lãnh đạo công ty.

Hoạt động điều hành của lãnh đạo cần được đánh giá theo những khía cạnh sau:

i) Chủ tịch/Giám đốc điều hành

- Đánh giá vai trò quản lý của chủ tịch dựa trên đặc điểm công việc, trình độ của vị chủ tịch và xem xét các điểm mạnh của vị chủ tịch này. Trong khi có thể là bạn muốn xác định những lĩnh vực mà họ bộc lộ điểm yếu của mình, bạn cần phải biết rằng trong phần lớn trường hợp, chủ tịch/giám đốc điều hành không thể thay thế được.

ii) Tính nhất quán trong chiến lược/kế hoạch quản lý

- Luận điểm về đánh giá vấn đề này là bạn không kiểm tra xem công ty có kế hoạch quản lý hay không mà kiểm tra xem việc lập kế hoạch quản lý có nhất quán hay không.
- Vấn đề ở đây liên quan tới tính nhất quán trong việc lập kế hoạch quản lý. Cần đánh giá xem vị chủ tịch có nhận thức được vị thế hiện tại của công ty hay không và có những ý tưởng cụ thể về tương lai của công ty hay không và những ý tưởng đó là gì.

iii) Những đặc điểm riêng của công ty

- Thông thường, công ty nào cũng có những kinh nghiệm cụ thể về ngành mà công ty đó hoạt động và có những đặc điểm riêng trong ngành đó. Quan điểm chung về việc đánh giá này là bạn phải xác định những đặc điểm đó và chỉ ra nội dung của chúng.

iv) Những điểm chung khác về công ty

Đánh giá về những điểm sau:

- Kinh nghiệm, bí quyết độc đáo (nguồn thông tin) của công ty là gì? Kinh nghiệm, bí quyết (nguồn thông tin) đó có bền vững với công ty không?
- Mục tiêu mà chủ tịch/giám đốc điều hành theo đuổi trong công tác quản lý công ty là gì? Những mục tiêu này có phù hợp với việc quản lý công ty không?
- Chủ tịch có người kế nhiệm không và chủ tịch có bồi dưỡng người kế nhiệm không?
- Chủ tịch có nhận thức rõ ràng về bản chất của hoạt động quản lý công ty và vị chủ tịch đó làm gì để có được nhận thức đó?
- Vị chủ tịch có làm điều gì để đảm bảo sự hoạt động liên tục của công ty (biện pháp về thuế thừa hưởng v.v...) không?

v) Đánh giá về hồ sơ kinh doanh (thị trường sản phẩm)

- Để phân tích năng lực của công ty và tập trung vào những chỉ tiêu phân tích chính, điều quan trọng là bạn cần đánh giá hồ sơ hoạt động kinh doanh và thị trường sản phẩm của công ty. Đối với người sản xuất ra sản phẩm cuối

cùng, điều đầu tiên bạn cần tập trung tới trong quá trình phân tích là đánh giá năng lực của họ.

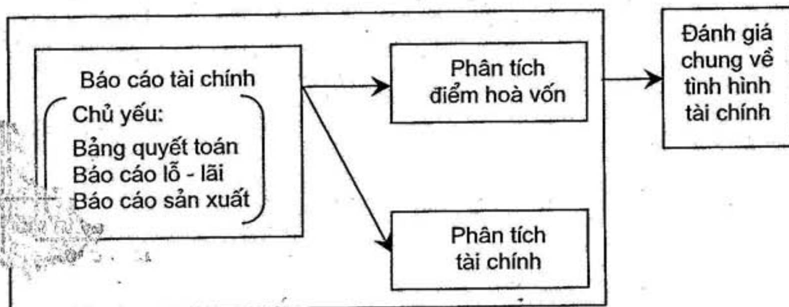
Bảng 5. Những điểm chính trong phân tích năng lực của chủ tịch/giám đốc điều hành

(Năng lực cơ bản)	
Tiềm năng lãnh đạo	Đánh giá xem vị chủ tịch đó có tiềm năng làm lãnh đạo trong tổ chức quản lý nói chung và trong giới lãnh đạo cấp trên hay không
Sự phụ thuộc	Đánh giá xem phong cách vị chủ tịch đó có tin vào cấp trên và cấp dưới của vị chủ tịch đó có cảm thấy thoải mái khi làm việc với ông ta hay không
Tinh thần trách nhiệm	Đánh giá xem phong cách quản lý có tính trách nhiệm không và xem vị chủ tịch đó có ý thức về trách nhiệm không
Linh hoạt trong chiến lược	Đánh giá xem vị chủ tịch đó có phương pháp tiếp cận mang tính chiến lược không và xem ông ta có khuynh hướng cải thiện tình hình hiện tại hay không.
Quyết định	Đánh giá xem ông ta đưa ra quyết định trên cơ sở phỏng đoán đơn giản hay trên những cơ sở hợp lý và từ quan điểm quản lý chung hay không
Khả năng thuyết phục	Đánh giá xem ông ta lãnh đạo cấp dưới bằng cách thuyết phục hay ép buộc. Đánh giá xem ông ta có khả năng thuyết phục những người xung quanh trong quá trình đưa ra quyết định hay không.
(Năng lực lý tưởng)	
Trung thực	Đánh giá xem ông ta có luôn giữ lời hứa và d[illegible] quan hệ tốt đẹp trong và ngoài công ty hay khôn[illegible]

(tiếp bảng 5)

Mong muốn cải cách	Đánh giá xem ông ta có sẵn sàng và đủ năng lực để tiến hành cải cách hay chỉ bằng lòng với tình hình hiện tại
Mong muốn phát triển	Đánh giá xem ông ta có nỗ lực mong muốn phát triển và nghị lực không mệt mỏi để không bỏ qua nghiên cứu và điều tra hay không
Cam kết hướng dẫn và đào tạo	Đánh giá xem ông ta có nỗ lực giúp cấp dưới và nhân viên phát triển hay cố gắng bồi dưỡng người kế nhiệm hay không (xem ông ta có chủ động xây dựng chủ tịch mới cho công ty hay không).
Kiên định theo đuổi mục đích	Đánh giá xem ông ta có toàn tâm cống hiến cho công ty không.
(Cá nhân)	
Sức khoẻ	Kiểm tra xem ông ta có đủ sức khoẻ để hoàn thành trách nhiệm quản lý công ty không
Chuyên môn	Đánh giá xem ông ta nắm vững bí quyết, kinh nghiệm và kiến thức quản lý ở mức độ nào và kiểm tra xem ông ta đã vượt qua được những cuộc khủng hoảng trước đây bằng cách nào

b) Tình hình tài chính



i) Bảng quyết toán, báo cáo lỗ lãi và chi phí sản xuất

Đa số các công ty nhỏ cần sự hỗ trợ của các công ty kế toán bên ngoài cho hoạt động sổ sách kế toán của mình và trong hầu hết các trường hợp vị chủ tịch/giám đốc điều hành không nắm được chi tiết tình hình kế toán của công ty. Nên những tài liệu kế toán được chuẩn bị để tính thuế trong nhiều trường hợp, những con số đưa ra không thể hiện được thực trạng của công ty. Do đó, tốt hơn cả là nên sử dụng những đánh giá về tình hình hiện tại và lấy đó làm cơ hội giúp chủ tịch/giám đốc điều hành biết về tình hình tài chính thực sự của công ty và triển khai phân tích trên cơ sở những hiểu biết rõ ràng về thực trạng của công ty.

ii) Phân tích điểm hoà vốn

Phân tích theo chuỗi thời gian 3 năm gần đây nhất xem vị thế quản lý ổn định như thế nào và xem cơ cấu lợi nhuận của công ty thay đổi ra sao. Chủ tịch/giám đốc điều hành của công ty sẽ không thể đưa ra những quyết định đúng đắn nếu như các báo cáo tài chính của công ty không đáng tin cậy.

iii) Phân tích tài chính

Tiến hành phân tích về các chỉ số quản lý chính và các chỉ số tài chính.

Bảng 6. Những điểm cần nêu bật khi phân tích tài chính

Nội dung	Loại tỷ lệ	Công thức tính	Thực chất
Doanh lợi	Tỷ lệ doanh lợi trên tổng số vốn	Tổng lợi nhuận/tổng vốn	1. Tỷ lệ quan trọng nhất nói lên sức mạnh thật sự của công ty 2. Tỷ lệ này được tính theo công thức (Tổng lãi/Doanh số × Doanh số/Tổng vốn)
	Tỷ lệ tổng doanh số trên tổng số vốn	Doanh số/tổng vốn	1. Cho biết khả năng sử dụng vốn của công ty
	Tỷ lệ tổng lợi nhuận trên doanh số	Tổng lợi nhuận/ Doanh số	1. Tỷ lệ quan trọng này cho biết sức mạnh thực sự của công ty
Tiềm năng tăng trưởng	Tỷ lệ tăng doanh số Tỷ lệ tăng tổng lợi nhuận		1. Cho biết vị thế tương đối của công ty trong ngành mà công ty đó tham gia
Chủ sở hữu	Hệ số thanh khoản	Tích sản lưu động/Tiêu sản lưu động	1. Kiểm tra khả năng thanh toán nợ của công ty bằng cách so sánh tài sản tiền mặt trong 1 năm với khả năng thanh toán nợ trong 1 năm
	Tỷ lệ cố định	Tài sản cố định và vốn chủ sở hữu	1. Tỷ lệ mục tiêu là 100% hoặc ít hơn
	Tỷ lệ chủ sở hữu	Vốn chủ sở hữu/tổng vốn	1. Tỷ lệ này càng lớn càng tốt. Khi tỷ lệ này quá cao, khả năng huy động vốn của công ty sẽ giảm đi. 2. Tỷ lệ mục tiêu là 40%

(tiếp bảng 6)

Nội dung	Loại tỷ lệ	Công thức tính	Thực chất
Năng suất	Doanh số trên nhân viên Tổng lãi trên nhân viên Giá trị gia tăng trên nhân viên* (Năng suất lao động)	Doanh số/Số lượng nhân viên Tổng lợi nhuận/Số lượng nhân viên Giá trị gia tăng/Số lượng nhân viên .	1. So sánh với tỷ lệ trung bình trong ngành
	Tỷ suất phần giá trị lao động	Chi phí nhân lực/Giá trị gia tăng	1. Có thể được tính theo công thức (Chi phí nhân lực/Số lượng nhân viên) (Chi phí nhân lực của từng nhân viên) ÷ (Giá trị gia tăng/Số lượng nhân viên) (Năng suất lao động) 2. Ngay cả khi chi phí nhân lực của mỗi nhân viên cao, nhưng nếu năng suất lao động cao, thì hệ số phần giá trị lao động sẽ vẫn thấp và hệ số này sẽ cao khi năng suất lao động thấp.
Điểm hoà vốn	Tỷ suất điểm hoà vốn	Doanh số tại điểm hoà vốn/Doanh số	1. Càng thấp càng tốt
	Tỷ suất lợi nhuận biên	(Doanh số chi phí khả biến)/Doanh số	1. Mặc dù tỷ lệ lợi nhuận biên cao, nhưng công ty vẫn tập trung vào sản xuất và bán hàng

* Giá trị gia tăng = Doanh số - (Chi nguyên liệu + chi phí phụ kiện + chi phí thuê nhà thầu phụ).

Bảng 7. Các điểm quan trọng trong phân tích tài chính

Nội dung	Tỷ suất	Điểm quan trọng	Các yếu tố không thể nhận biết từ tỷ suất này
Khả năng sinh lời	Tỷ suất sinh lời trên tổng vốn	1. Để tăng tỷ suất này, hãy xem xét tỷ lệ quay vòng của từng loại trong tổng tài sản 2. Mức tối ưu là lớn hơn hoặc bằng 0	1. Cho biết hiệu quả của tiền vốn và hàng hoá nhưng không cho biết hiệu quả của lao động. 2. Không cho biết quy mô của công ty 3. Cần phải xem xét đến xu hướng biến động
	Tỷ lệ tổng doanh thu trên tổng vốn	1. Để nâng cao tỷ lệ này, cần giảm các khoản phải trả • Tiền gửi hiện có → Quỹ vay • Cổ phần → Quỹ vay, Hối phiếu 2. Xem xét hiệu quả của từng tài sản với tư cách là khoản đầu tư.	1. Phát triển và tái đầu tư các tài sản có khả năng sinh lời 2. Những thay đổi trong chính sách đầu tư tài sản và sự chuyển đổi từ sở hữu sang thuê dài hạn.
	Tỷ lệ tổng lợi nhuận trên doanh thu	1. Phân tích các khoản thu về và mất đi từ các hoạt động khác để đánh giá lợi nhuận thực sự 2. So sánh với công ty khác trong cùng ngành	1. Các khoản thu và chi tổng hợp và từng chi tiết khoản thu và lỗ cụ thể 2. Những tác động do sự thay đổi trong chế độ kế toán đối với các khoản lợi nhuận và chi phí tính được 3. Cần phải xem xét đến sự biến động của tỷ lệ này
Tiềm năng phát triển	Tỷ lệ tăng doanh số Tỷ lệ tăng tổng lợi nhuận	1. Nghiên cứu xu hướng biến động 2. Nghiên cứu quy mô	1. Tập trung vào các giá trị tuyệt đối 2. Chế độ kế toán có thay đổi hay không

Nội dung	Tỷ suất	Điểm quan trọng	Các yếu tố không thể nhận biết từ tỷ suất này
An toàn tài sản	Tỷ lệ thanh khoản	1. Tình hình kinh doanh của doanh nghiệp là tốt khi tỷ lệ này là 20% 2. Khi tỷ lệ này là quá cao, cần thận trọng với các nguyên nhân dẫn tới việc quản lý khá dễ dãi của công ty 3. Khi tỷ lệ này quá thấp, cần xác định xem đó chỉ là hiện tượng nhất thời hay công ty đang đi theo hướng cải thiện tình hình 4. So sánh tỷ lệ này với mức trung bình của ngành	1. Từng mục tài sản và khoản phải trả có khả năng thanh toán 2. Chính sách tài chính của công ty 3. Phải xem xét xu hướng biến động
	Tỷ lệ tài sản cố định	1. Tỷ lệ này chịu tác động của tốc độ đổi mới trang thiết bị 2. Tỷ lệ này cũng chịu tác động của chính sách tìm kiếm nguồn vốn	1. Xác định việc đầu tư thiết bị có phải bằng con đường thuê dài hạn không. 2. Cần xem xét toàn bộ quá trình biến động
	Tỷ lệ vốn chủ sở hữu	1. Khi tỷ lệ này quá cao, cần xem xét lại chính sách đầu tư của công ty 2. Khi tỷ lệ này quá thấp, cần thận trọng vì có nguy cơ không ổn định 3. Cần so sánh tỷ lệ này với tỷ lệ tài sản cố định	1. Xem xét chi tiết các hạng mục vốn chủ sở hữu (Vốn trong quỹ + vốn dự trữ) (Dự phòng lợi nhuận thu được + quỹ lợi nhuận thặng dư) 2.Xác định các hệ quả 3. Cần xem xét toàn bộ quá trình biến động

Nội dung	Tỷ suất	Điểm quan trọng	Các yếu tố không thể nhận biết từ tỷ suất này
Năng suất	Doanh thu trên lao động Tổng lợi nhuận trên số lao động Giá trị gia tăng trên số lao động (Năng suất LĐ)	1. Sự chênh lệch giữa các công ty trong cùng một ngành có thể là do người chủ tịch hội đồng quản trị/giám đốc điều hành hay chính sách quản lý của người đó	1. Cần xem xét toàn bộ quá trình biến động
	Phần giá trị năng suất lao động của lao động	1. Các công ty sử dụng nhiều lao động thường có mức chi phí khấu hao thấp do đó, mức giá trị lao động tương đối cao.	1. Năng suất lao động có thể được tính như sau: (Doanh thu/Số lao động) ÷ (Giá trị gia tăng/Doanh thu (Doanh thu trên lao động) ÷ (Tỷ suất giá trị gia tăng)
Điểm hoà vốn	Tỷ suất điểm hoà vốn	1. Mức tối ưu là nhỏ hơn hoặc bằng 80%	1. Mối quan hệ với điểm hoà vốn
	Tỷ suất lợi nhuận cận biên	1. Ngay cả khi tỷ suất lợi nhuận cận biên thấp, công ty vẫn tiến hành các hoạt động sản xuất hoặc bán hàng nếu còn công suất 2. Khi tỷ suất lợi nhuận cận biên ở mức âm, công ty sẽ ngừng sản xuất và bán hàng.	1. Không thể tác động tới chi phí quản lý cho các bộ phận quản lý hành chính (chi phí quản lý cố định) (Quy tắc Parkinson)

c) Hoạt động sản xuất

Ở đây, nhiệm vụ chính là đánh giá định lượng trên cơ sở "Báo cáo chi phí sản xuất" xét trên khả năng cạnh tranh của công ty về chi phí sản xuất và khả năng thu lợi nhuận. Bạn cũng có thể đánh giá mức độ chất lượng xét trên khía cạnh giao hàng, tỷ lệ hàng lỗi và tỷ lệ hàng bị trả lại. Đối với nhà sản xuất ra sản phẩm cuối cùng, cần tiến hành phân tích về thị trường sản phẩm đó.

Để đánh giá hoạt động sản xuất của công ty, bạn cần xác định cụ thể nội dung và phạm vi nghiên cứu và phân tích, trong đó có "kế hoạch sản xuất" và "quản lý thiết bị".

Tuy nhiên đối với những nước đang muốn tham gia vào quá trình hợp tác kỹ thuật, thường gặp những "bỡ ngỡ ban đầu" và mắc những lỗi cơ bản trong quá trình sản xuất (chế tạo). Những vấn đề này thể hiện ở tỷ lệ sản phẩm lỗi cao (tỷ lệ lỗi), thiếu cơ sở vật chất và trang thiết bị do hạn chế về nguyên liệu và quản lý phụ kiện và thiếu hoặc không đủ trang thiết bị cơ bản để duy trì hoạt động của nhà máy.

Ngoài ra, giám đốc nhà máy và đội ngũ lãnh đạo thường nhận được từ nhà máy những số liệu tốt hơn tình trạng hiện tại của nhà máy và họ đánh giá tình hình nhà máy dựa trên những số liệu đó. Do đó, trong những báo cáo trình bày cho tư vấn, họ thường vẽ lên khung cảnh tươi sáng của công ty, tốt hơn nhiều so với tình hình thực tế. Đối với nhà tư vấn, bạn bắt buộc phải kiểm tra kỹ lưỡng những nội dung "khởi đầu" sau:

- Tỷ lệ lỗi
- Tình hình nguyên liệu và quản lý phụ kiện
- Công tác quản lý và kiểm kê thành phẩm
- Phương pháp bảo dưỡng, bảo trì trang thiết bị/nhà máy

- Tỷ lệ khai thác trang thiết bị hay nhà máy
- Cơ cấu sản xuất
- Giao hàng đúng thời hạn
- Hướng dẫn của giám sát viên và quản đốc
- Nhận thức của công nhân về chất lượng

Bảng 8. Danh mục kiểm tra hiệu quả sản xuất và các vấn đề quản lý

Bộ phận, phòng ban	Các vấn đề được kiểm tra	Đánh giá	Các vấn đề quản lý
Lập kế hoạch sản xuất	1. Kiểm tra căn cứ xây dựng kế hoạch sản xuất (theo năm, theo tháng, theo tuần hay theo ngày) cho từng phân xưởng, từng sản phẩm, từng dây chuyền		
	2. Kiểm tra xem các dữ liệu cơ bản có được cung cấp đầy đủ cho việc xây dựng kế hoạch sản xuất không (thời gian tiêu chuẩn, tỷ suất vận hành, tỷ lệ lỗi, các thời gian biểu cơ sở v.v...)		
	3. Kiểm tra các kế hoạch sản xuất được phối hợp chặt chẽ với kế hoạch bán hàng không (đảm bảo tiến độ giao hàng). Hay nói cách khác cần chú ý kiểm tra tình hình cung ứng nguyên liệu và thiết bị để đảm bảo mức trung bình trong toàn bộ thời kỳ.		
	4. Kiểm tra sự hợp lý trong các kế hoạch sản xuất được bố trí nhằm đảm bảo phù hợp với các kế hoạch sản xuất bên ngoài.		
	5. Đảm bảo kế hoạch sản xuất được xây dựng trên cơ sở tính toán kế hoạch sử dụng nhân lực, thiết bị/vật liệu cho từng phân xưởng.		

(tiếp bảng 8)

Bộ phận, phòng ban	Các vấn đề được kiểm tra	Đánh giá	Các vấn đề quản lý
Quản lý quy trình	1. Kiểm tra tính thống nhất giữa các định hướng sản xuất và các chỉ dẫn yêu cầu sản xuất (áp dụng hệ thống "hàng nhập kho trước đưa vào sản xuất trước" sử dụng các thẻ vận hành có ghi rõ ngày tháng nhập kho). 2. Kiểm tra tính cân bằng giữa các dây chuyền trong tiến độ sản xuất theo người và theo tiến độ (So sánh và đối chiếu kết quả căn cứ vào kế hoạch) 3. Kiểm tra các chi tiết như quy trình vận hành, các thiết bị, dụng cụ được sử dụng và thời gian vận hành 4. Kiểm tra khả năng sản xuất một khối lượng lớn sản phẩm (đang trong tiến độ sản xuất) với từng khâu của quá trình sản xuất và/hoặc kiểm tra xem có cần phải làm ngoài giờ khi thời hạn giao hàng đang đến gần. 5. Kiểm tra đường dây thông tin giữa các nhân viên quản lý dây chuyền, các giám đốc phân xưởng và quản đốc đã hợp lý chưa.		
Kiểm soát vận hành	1. Đảm bảo tính hợp lý của hệ thống các tiêu chuẩn sản xuất (điều kiện sản xuất, quy trình, thời gian, dụng cụ và nguyên liệu). Đồng thời kiểm tra việc tuân thủ các tiêu chuẩn sản xuất đó. 2. Kiểm tra tính chủ động trong việc nỗ lực cải tiến sản xuất, đồng thời kiểm tra tính hợp lý của phương pháp đào tạo tại chỗ đang được áp dụng.		

(tiếp bảng 8)

Bộ phận, phòng ban	Các vấn đề được kiểm tra	Đánh giá	Các vấn đề quản lý
	3. Kiểm tra việc ghi chép các dữ liệu sản xuất hàng ngày của nhân viên điều độ (thời gian vận hành, sản lượng sản xuất, lỗi, các tình huống bất thường). 4. Đảm bảo sự hợp lý của các phương thức vận chuyển nguyên vật liệu (phương tiện vận tải) 5. Kiểm tra tính an toàn của môi trường làm việc (chiếu sáng, thông gió, an toàn).		
Quản lý thu mua nguyên liệu	1. Kiểm tra sự phù hợp giữa kế hoạch thu mua nguyên liệu và kế hoạch sản xuất 2. Đảm bảo chỉ mua nguyên liệu sau khi đã khảo sát thị trường đầy đủ thông qua việc cố gắng mua hàng từ những nhà cung ứng hợp lý nhất trên cơ sở kiểm soát hiệu quả. 3. Kiểm tra hàng xem hàng trong kho có được bảo quản hợp lý hay không thông qua phân tích ABC 4. Đảm bảo không để nguyên liệu tồn kho 5. Đảm bảo các khâu cần thiết trong việc thu mua nguyên liệu và phụ liệu không bị bỏ qua do sơ suất hoặc cẩu thả trong kế hoạch mua hàng. Đồng thời đảm bảo rằng nguyên vật liệu được mua vào không nhiều hơn số lượng cần thiết.		
Kiểm tra chất lượng	1. Kiểm tra việc xây dựng các tiêu chuẩn kiểm tra. Đồng thời, kiểm tra tính hợp lý và phù hợp của các tiêu chuẩn này (nghiệm thu, kiểm tra giữa quy trình, kiểm tra thành phẩm, v.v...).		

(tiếp bảng 8)

Bộ phận, phòng ban	Các vấn đề được kiểm tra	Đánh giá	Các vấn đề quản lý
	2. Kiểm tra việc tập hợp thông tin đầy đủ về các sự cố bất thường và lỗi, đồng thời kiểm tra việc tiến hành các phân tích nguyên nhân - hệ quả để xác định nguyên nhân của vấn đề và kiểm tra việc chuyển các thông tin phản hồi đến các bộ phận có liên quan 3. Kiểm tra việc phân tích và đánh giá các khiếu nại và than phiền từ bên ngoài và đưa các biện pháp khắc phục để hạn chế sự tái diễn. Đảm bảo thiết lập hệ thống cung cấp thông tin phản hồi cho các lời than phiền, khiếu nại và các dữ liệu phân tích được chuyển tới bộ phận thiết kế và các phòng ban có liên quan. 4. Kiểm tra tính chính xác và bảo dưỡng các thiết bị đo lường		
Quản lý việc đặt hàng sản xuất bên ngoài	1. Kiểm tra tính hợp lý của quy trình đánh giá các tình huống liên quan đến các nhà sản xuất bên ngoài hoặc bạn hàng và việc quản lý các đơn vị đặt hàng sản xuất bên ngoài, bao gồm các chỉ dẫn cho nhà cung cấp.		
Quản lý thiết bị	1. Kiểm tra việc xây dựng hệ thống bảo dưỡng phòng ngừa đối với các thiết bị (tiến hành việc bảo dưỡng định kỳ và ghi lại thông tin về các công việc bảo dưỡng và dịch vụ).		

(tiếp bảng 8)

Bộ phận, phòng ban	Các vấn đề được kiểm tra	Đánh giá	Các vấn đề quản lý
	2. Kiểm tra công tác bảo dưỡng và sửa chữa một cách hợp lý đối với bàn ren, khuôn, giá đỡ và các dụng cụ (đồng thời kiểm tra xem các thiết bị này có bị hỏng hóc hay không) 3. Kiểm tra vấn đề đào tạo công nhân vận hành sao cho họ có thể tiến hành các sửa chữa đơn giản đối với bàn ren, khuôn cũng như máy đánh bóng v.v... 4. Kiểm tra tỷ lệ thời gian sửa chữa do hỏng hóc trên tổng số thời gian bảo dưỡng/sửa chữa (20% hoặc ít hơn: đạt yêu cầu; 40% bình thường; 60% không đạt yêu cầu). 5. Kiểm tra việc sử dụng các thiết bị đã quá hạn - là những thiết bị không thể sản xuất được các sản phẩm đảm bảo tiêu chuẩn chính xác cần thiết		
Các vấn đề khác	1. 2. 3. 4. 5. 6.		

d) Hoạt động bán hàng

Bảng 9. Danh sách kiểm tra để đánh giá hoạt động bán hàng và các vấn đề quản lý

	Những vấn đề cần kiểm tra	Đánh giá	Các vấn đề quản lý
Tổ chức bán hàng	1. Kiểm tra việc xây dựng kế hoạch bán hàng. Đánh giá chênh lệch giữa kế hoạch bán hàng và kết quả thực tế, càng chính xác càng tốt		
	2. Kiểm tra việc quản lý ngân sách để triển khai kế hoạch bán hàng		
	3. Kiểm tra việc sắp xếp tổ chức một cách phù hợp đảm bảo thuận tiện cho các hoạt động bán hàng		
	4. Kiểm tra hiệu quả hoạt động của nhân viên phòng kinh doanh (tiếp nhận đơn đặt hàng, thương lượng, thời gian của các hoạt động, v.v...)		
	5. Kiểm tra công tác đào tạo và hướng dẫn các nhân viên phòng kinh doanh để bồi dưỡng năng lực cho họ		
	6. Kiểm tra tính hợp lý của hệ thống thu nhận tiền hàng và quản lý công nợ		
Kinh doanh	7. Kiểm tra tính cân bằng trong danh mục sản phẩm của công ty. Xác định các sản phẩm mạnh và các sản phẩm yếu.		
	8. Kiểm tra việc kiểm soát và quản lý có hiệu quả hàng nhập kho và xuất kho cũng như việc quản lý hàng trong kho		
	9. Kiểm tra việc thay thế và đổi mới sản phẩm		

(tiếp bảng 9)

	Những vấn đề cần kiểm tra	Đánh giá	Các vấn đề quản lý
Giao hàng - Quy trình bán hàng - Thông tin	10. Kiểm tra thoả thuận các điều khoản mua bán gồm giá cả và giao hàng giữa công ty và các khách hàng		
	11. Kiểm tra xem quy trình bán hàng có phức tạp không.		
	12. Kiểm tra các nỗ lực để giảm chi phí bán hàng, bao gồm cả phí giao hàng.		
	13. Kiểm tra việc đảm bảo thời hạn giao hàng, đồng thời cũng kiểm tra các nỗ lực để đáp ứng thời hạn giao hàng gấp.		
	14. Kiểm tra mối quan hệ hợp tác tốt đẹp giữa công ty và khách hàng (người sử dụng).		
	15. Kiểm tra việc sử dụng thông tin từ khách hàng và các nguồn khác ở các phòng ban có liên quan		
	16. Kiểm tra những bí quyết cần thiết của công ty để đưa các kế hoạch và thông tin đến với khách hàng		

e) Quản lý nhân sự/Quan hệ với người lao động

Ở các công ty nhỏ, việc thuê thừa người là một vấn đề. Do đó, cần và nên có một hệ thống đánh giá về tỷ lệ thôi việc của nhân viên ở công ty, độ tuổi trung bình, năm làm việc và tình hình nhân công không chỉ bằng việc đánh giá số lượng nhân công công ty sử dụng mà còn thông qua năng lực chuyên môn của nhân viên.

Cần phải chú ý đến các vấn đề vi phạm Luật Lao động.

Bảng 10. Danh mục cần kiểm tra

Chế độ sử dụng lao động	Có/Không	
Phân công lao động	Đánh giá xem việc phân công lực lượng lao động hiện nay có phù hợp với loại hình công việc không Đánh giá xem phân công lao động theo lứa tuổi đã cân đối chưa	
Mức độ đầy đủ nhân công	Đánh giá xem công ty có dư thừa hay thiếu hụt nhân công không Đánh giá xem tỷ lệ nhân viên thôi việc có quá cao không? Đánh giá xem có vấn đề gì liên quan đến các lý do nhân viên thôi việc không. Đánh giá xem nhân viên mới có được tuyển dụng theo kế hoạch không.	
Điều kiện lao động	Đánh giá xem người lao động có tuân thủ quy chế lao động không. Đánh giá xem tỷ lệ vắng mặt trong công ty có quá cao không. Đánh giá xem thời gian làm việc đã hợp lý chưa. Đánh giá xem thời gian làm việc ngoài giờ có hợp lý không	
Lương	Đánh giá xem mức lương đã hợp lý chưa Quy chế và nguyên tắc trả lương đã có chưa và nội dung có phù hợp không. Các trường hợp được tăng lương Tiền lương khởi điểm đã hợp lý chưa	
Phúc lợi (phúc lợi của công ty cho người lao động)	Công ty có các hệ thống và các phương tiện phúc lợi cần thiết cho người lao động không Mức độ phù hợp của hệ thống phúc lợi mà công ty cung cấp Khả năng phát sinh vấn đề về an toàn vệ sinh	

(tiếp bảng 10)

Chế độ sử dụng lao động	Có/Không	
Đào tạo và phát triển nghề	Công ty có hệ thống đào tạo và phát triển nghề không Công ty có hệ thống đào tạo và bồi dưỡng nghiệp vụ cho nhân viên không Công ty có hệ thống đánh giá những nhân viên đủ điều kiện đào tạo cao hơn hoặc được phát triển nghề không Nội dung của hệ thống này có hợp lý không	
Các vấn đề khác	Ở các xưởng có tổ chức công đoàn không và quan hệ của công ty với tổ chức công đoàn đó như thế nào Quan hệ lao động trong công ty có tốt không	

12. Hiệu quả của các hoạt động tăng năng suất

a) Vì sao phải tăng năng suất?

Có rất nhiều lý do giải thích vì sao phải tăng tính hiệu quả của các yếu tố đầu vào. Nguyên nhân cơ bản và quan trọng nhất là các tài nguyên vốn khan hiếm và hữu hạn. Do đó, chúng ta không thể lãng phí chúng. Đúng hơn là, chúng ta cần phải chuyển chúng một cách hiệu quả thành hàng hóa và dịch vụ để đem lại lợi ích và sự thoả mãn cho nhiều người hơn.

b) Hiệu quả của việc tăng năng suất là gì?

Đối với người lao động, năng suất tăng lên có nghĩa là:

1. Thu nhập tăng - các khoản thu được nhờ tăng năng suất tăng lên sẽ được chia cho người lao động dưới hình thức tăng lương/tiền công để duy trì sự cố gắng của họ,
2. Điều kiện làm việc tốt hơn - trong một nhà máy với năng suất cao, môi trường làm việc và tâm lý làm việc sẽ tốt hơn.

3. Thoả mãn hơn về mặt tâm lý - người lao động sẽ được thoả mãn hơn về mặt tâm lý khi thấy các nỗ lực của mình mang lại kết quả,
4. Công việc ổn định - một công ty có mức năng suất cao thường ổn định hơn,
5. Phát triển kỹ năng và năng lực: một tỷ lệ hợp lý từ lợi ích thu được nhờ tăng năng suất cũng sẽ được sử dụng vào mục đích đào tạo và phát triển nguồn nhân lực để đảm bảo tăng năng suất đều đặn.

c) Đối với đội ngũ quản lý, các khoản thu được nhờ tăng năng suất dưới dạng lợi nhuận tăng lên hoặc mức thu hồi vốn cao hơn đồng nghĩa với khả năng:

1. Mở rộng việc tạo vốn, với kết quả là cung cấp thêm nhiều hàng hóa và dịch vụ ra thị trường và tạo nhiều chỗ làm mới,
2. Nâng cấp năng lực công nghệ, với kết quả là chất lượng sản phẩm được cải thiện,
3. Nâng cao năng lực cạnh tranh trên thị trường.

d) Đối với người tiêu dùng, tăng năng suất có nghĩa là:

1. Giá hàng hóa thấp hơn và việc nâng cao năng suất có nghĩa là sẽ giảm chi phí sản xuất trên một đơn [illegible] điều có ý nghĩa với người tiêu dùng trên phương diện giá cả,
2. Nhiều hàng hóa và dịch vụ với chất lượng tốt hơn - khi năng suất tăng, các sản phẩm trở nên cạnh tranh hơn trên cả hai mặt số lượng và chất lượng. Do đó, người tiêu dùng có thêm những hàng hóa và dịch vụ với chất lượng tốt hơn.

e) Đối với Chính phủ, năng suất được cải thiện đồng nghĩa với khả năng:

1. Cung cấp thêm nhiều dịch vụ xã hội với chất lượng tốt hơn,
2. Triển khai các chương trình phát triển có hiệu quả hơn.

g) Đối với quốc gia, việc nâng cao năng suất trong các ngành sản xuất đồng nghĩa với:

1. Giảm các tác động của lạm phát,
2. Mức sống cao hơn cho người dân,
3. Nhiều chỗ làm hơn,
4. Loại trừ được các tệ nạn xã hội, do có nhiều hàng hóa và dịch vụ hơn với mức giá cả hợp lý do sức mua của người tiêu dùng tăng lên.

h) Các nhân tố ảnh hưởng đến năng suất

Năng suất của các nguồn lực cụ thể hoặc từng nhân tố sản xuất có thể tăng lên một cách riêng lẻ hoặc kết hợp.

- *Năng suất lao động có thể được tăng cường thông qua:*
  - Động viên người lao động,
  - Đào tạo và phát triển kỹ năng,
  - Cải thiện điều kiện làm việc,
  - Cung cấp đầy đủ máy móc thiết bị và nguyên vật liệu.
- *Năng suất vốn, hay hiệu quả sử dụng vốn, có thể được cải thiện thông qua:*
  - Cải tiến công nghệ,
  - Áp dụng chế độ bảo dưỡng tốt hơn và thường xuyên,

- Bồi dưỡng kỹ năng của người điều khiển thiết bị,
- Thiết lập sự cân bằng giữa máy móc và thiết bị.

- *Năng suất của nguyên vật liệu có thể tăng lên nhờ:*
  - Loại bỏ lãng phí dưới mọi hình thức,
  - Đảm bảo khai thác tối đa giá trị nguyên liệu để đưa vào sản phẩm.

i) Các yếu tố ở cấp độ vĩ mô

Nhìn chung, ở cấp độ vĩ mô, có ba yếu tố ảnh hưởng đến năng suất, đó là 1) chính sách của Chính phủ, 2) tài nguyên và 3) các giá trị xã hội và văn hóa.

k) Chính sách của Chính phủ

Chính sách của Chính phủ bao gồm các mục tiêu quốc gia để thúc đẩy phát triển kinh tế so sánh với ổn định, công bằng, việc làm, bảo vệ môi trường và cải thiện chất lượng cuộc sống cho người dân. Các mục tiêu này thường đạt được thông qua việc phối hợp các biện pháp chính sách khuyến khích và điều tiết, bao gồm các mặt:

- Cơ sở hạ tầng
- Bình ổn giá
- Thuế
- Cấp phép
- Khuyến khích doanh nghiệp quy mô nhỏ
- Cạnh tranh

l) Các nguồn lực (nguồn nhân lực và các tài nguyên khác)

Việc phân bổ các nguồn lực kinh tế (gồm nguồn nhân lực và vốn) cũng như năng lực công nghệ và quản lý có sự ảnh hưởng tích cực tới năng suất:

- Tài nguyên thiên nhiên
- Nguồn nhân lực - nhân lực của xã hội được quyết định bởi các yếu tố sau: 1) quy mô, 2) trình độ, 3) học vấn và trình độ chuyên môn, 4) thái độ lao động.
- Nguồn tài chính và vốn đầu tư

m) Các giá trị xã hội và văn hóa

Các giá trị xã hội và văn hóa và hệ thống thể chế (đạo đức nghề nghiệp và quan điểm công dân) chịu sự ảnh hưởng của các giá trị và nền tảng xã hội và văn hóa của đất nước cũng như các giá trị và quan điểm cá nhân tạo nên cơ cấu đạo đức xã hội.

- Quan điểm của mọi người
- Các giá trị xã hội.

n) Các nhân tố ở cấp công ty

Ở cấp công ty, năng lực của đội ngũ quản lý trong việc khuyến khích nhân viên, chỉ đạo và khai thác tất cả các yếu tố sản xuất, khả năng và thái độ của nhân viên, năng lực của công ty trong việc khai thác các nguồn lực bên ngoài, và sự phù hợp của công nghệ hiện có với nguồn lực và yêu cầu của quốc gia và các nhân tố bên ngoài đều có ảnh hưởng đến năng suất.

Chúng ta có thể nêu tên và bàn đến nhiều nhân tố khác nhau có tác động đến năng suất, góp phần làm tăng hoặc giảm năng suất; tuy nhiên, các nhân tố sau là những nhân tố có ảnh hưởng nhiều nhất:

a. Quản lý
b. Nhân lực/Năng lực của đội ngũ nhân viên
c. Quan hệ giữa người quản lý và người lao động.
d. Các nhân tố liên quan đến vốn
e. Nghiên cứu và phát triển
g. Phương pháp sản xuất
h. Các nhân tố liên quan đến công nghệ

13. Độ tin cậy của chất lượng

a) Định nghĩa

Môi trường kinh doanh thường xuyên biến động cùng với những thay đổi về phản ứng của thị trường và thậm chí cả những quy luật nền tảng của nền kinh tế thế giới cũng đang thay đổi. Do vậy, sự chú trọng đối với vấn đề chất lượng cũng cần được thay đổi từ phương diện này của khái niệm chất lượng sang phương diện khác phù hợp với môi trường đã thay đổi. Các định nghĩa khái niệm chất lượng được liệt kê dưới đây:

Bảng 11. Khái niệm về chất lượng

Từ điển Oxford	Mức độ hoàn chỉnh
Ông Josefh M. Juran	Phù hợp với mục đích sử dụng
Ông A. V. Feigenbaum (Công ty điện tử General)	Là sản phẩm tốt nhất được sản xuất theo quy cách do người tiêu dùng định ra
Ông W. E. Deming	Là sản phẩm hữu dụng nhất mà người tiêu dùng đòi hỏi
Tiến sĩ Kaoru Ishikawa	Sự thoả mãn của người tiêu dùng
Công ty Motorola (được nhận giải thưởng Boldrige)	Một sản phẩm không hề có khiếm khuyết
Tổ chức tiêu chuẩn quốc tế (ISO)	Toàn bộ những đặc tính và đặc điểm của một sản phẩm hoặc dịch vụ chứa đựng khả năng thoả mãn mọi nhu cầu mặc định hoặc ngầm định

b) Chất lượng và sự thoả mãn của người tiêu dùng

Đặc điểm quan trọng nhất của chất lượng là mối liên hệ của nó với người tiêu dùng. Chất lượng là bất cứ thứ gì do người tiêu dùng định nghĩa. Nó có nghĩa là cung cấp cho người tiêu dùng cái họ muốn, để đáp ứng được nhu cầu của họ. Do đó, sự thoả mãn của khách hàng phụ thuộc vào chất lượng sản phẩm và dịch vụ của chúng ta.

c) Năng suất và chất lượng không phải là sự hoán đổi

Nhiều người trong số chúng ta nghĩ rằng chúng ta phải lựa chọn hoặc chất lượng hoặc năng suất; rằng nếu chúng ta nâng cái này lên thì các kia sẽ phải giảm xuống. Có suy nghĩ này là vì chúng ta định nghĩa năng suất chỉ đơn thuần là việc sản xuất nhiều hơn và với tốc độ nhanh hơn. Nếu tư duy về năng suất theo cách này, chúng ta sẽ đi đến kết luận rằng quan tâm đến vấn đề chất lượng sẽ làm chậm tốc độ sản xuất và làm giảm sản lượng.

Đây sẽ không còn là vấn đề nữa khi chúng ta hiểu rằng năng suất thực ra có nghĩa là "sản xuất tốt hơn" và không nhất thiết phải có ý nghĩa "sản xuất nhiều hơn". Với chất lượng cao, chúng ta sẽ có sản phẩm đầu ra tốt hơn, ít sản phẩm bị loại hơn, ít sản phẩm phải làm lại, ít sản phẩm bỏ đi, ít chi phí hơn và do đó có năng suất cao hơn. Do vậy, chất lượng và năng suất chỉ là hai mặt của một vấn đề.

d) Chất lượng không làm sản phẩm/dịch vụ của chúng ta đắt hơn

Khi nói rằng chất lượng làm tăng chi phí, chúng ta đang đề cập đến phương pháp tiếp cận truyền thống đối với khái niệm quản lý chất lượng, với ý nghĩa, quản lý chất lượng thông qua

phát hiện lỗi. Quản lý chất lượng thông qua phát hiện lỗi có ý nghĩa là chúng ta kiểm tra các sản phẩm để tìm lỗi sau khi các sản phẩm đã được làm xong. Sử dụng phương pháp này, chúng ta phải bỏ thêm chi phí thuê kiểm định viên để phát hiện lỗi và thuê thêm nhân công để làm lại sản phẩm lỗi. Chúng ta cũng cần thêm nguyên vật liệu, thêm diện tích chứa hàng v.v...

Một phương pháp nâng cao chất lượng hiệu quả hơn và hiện được sử dụng phổ biến hơn đó là phương pháp hạn chế lỗi. Với phương pháp này, chi phí được giảm xuống bởi các vấn đề bị hạn chế không để xảy ra ngay từ đầu. Do đó, trên thực tế, chất lượng có thể góp phần làm giảm chi phí thay vì làm tăng chi phí.

e) Hiệu quả của nguồn nhân lực

Hiệu quả của nguồn nhân lực là gì? Khái niệm này đồng nghĩa với khái niệm chất lượng của lực lượng lao động. Trên thực tế, chất lượng của lực lượng lao động là một vấn đề chính mang tính thời sự được các chuyên gia với giới chuyên môn về năng suất thảo luận trên khắp thế giới. Tuy nhiên, trong các cuộc thảo luận ở các nước phương Tây, khái niệm này chủ yếu chỉ liên quan tới kỹ năng nghề nghiệp, và để nâng cao chất lượng của lực lượng lao động, các cuộc thảo luận đó đề xuất cải tiến hệ thống giáo dục phổ thông và các chương trình đào tạo kỹ năng chuyên sâu thông qua việc kết hợp các nỗ lực của Chính phủ và khu vực tư nhân.

g) Chất lượng của lực lượng lao động

Tuy nhiên, kỹ năng nghề nghiệp chỉ là một phương diện của chất lượng lực lượng lao động. Dù có kỹ năng tốt đến đâu, một người công nhân cũng không thể làm việc hiệu quả nếu không có động lực. Thậm chí là khi người công nhân có kỹ năng tốt và

có động lực rồi đi nữa, thì người đó vẫn chưa thể thực sự hữu dụng nếu không thể tự mình thường xuyên điều chỉnh để thích nghi với những thay đổi của môi trường sản xuất. Điểm cuối cùng này đặc biệt quan trọng trong thời đại công nghệ phát triển nhanh chóng, sở thích của người tiêu dùng và phản ứng của thị trường thường xuyên thay đổi và chu kỳ của các sản phẩm ngày càng rút ngắn như ngày nay. Dù cho người công nhân có các kỹ năng nghề nghiệp nào đi nữa, thì điều chắc chắn là chu kỳ sống của các sản phẩm công nghiệp ngày càng ngắn lại. Mọi kỹ năng của công nhân đều trở nên lạc hậu chỉ sau vài năm khi công nghệ mới thay thế công nghệ cũ. Những yêu cầu nhanh chóng thay đổi của người tiêu dùng chỉ có thể được đáp ứng bằng việc thường xuyên cải tiến và nâng cao chất lượng sản phẩm, hoặc bằng việc giới thiệu các sản phẩm mới và sáng tạo. Việc thường xuyên cải tiến chất lượng và đưa ra các sáng kiến mới thường phụ thuộc vào sự nhanh nhạy của công nhân ở các phân xưởng hơn là các kỹ sư.

h) Phát triển nguồn nhân lực (HRD)

Làm sao có thể tạo ra một đội ngũ nhân viên hiệu quả không chỉ có kỹ năng và động lực phát triển mà còn có khả năng thích nghi cao? Câu trả lời của chúng tôi là đối xử với mỗi công nhân như một con người với bộ óc của họ, chứ không phải như là một bộ phận của một cỗ máy, và để cho người công nhân được trình bày các ý kiến đóng góp và các sáng kiến của người đó đối với công việc.

Để có thể giúp người công nhân thể hiện khả năng của mình, công ty nên hỗ trợ người công nhân dưới nhiều hình thức khác nhau. Trong số các hình thức đó, quản trị nguồn nhân lực là một yếu tố chủ chốt.

14. Phân tích năng suất giá trị gia tăng

a) Định nghĩa

Theo EPA: Năng suất là thước đo phương pháp

(EPA: Hiệp hội năng suất châu Âu)

Theo ILO: Sản phẩm được sản xuất ra là kết quả của sự kết hợp giữa bốn yếu tố cơ bản: đất đai, vốn, lao động và tổ chức. Tỷ lệ của các yếu tố này trong sản xuất là thước đo năng suất.

$$\text{Năng suất} = \frac{\text{Sản lượng sản xuất}}{\text{Các yếu tố đầu vào}}$$

b) Năng suất lao động

$$\text{Năng suất lao động} = \frac{\text{Sản lượng sản phẩm}}{\text{Lực lượng lao động sử dụng để sản xuất ra số sản phẩm đó}}$$

$$\text{Năng suất nguyên vật liệu} = \frac{\text{Sản lượng sản phẩm}}{\text{Lượng nguyên liệu đầu vào sử dụng}} \quad \text{hoặc}$$

$$= \frac{\text{Lượng nguyên liệu đầu vào sử dụng}}{\text{Sản lượng sản phẩm}}$$

(hiệu suất nguyên vật liệu)

c) Phương pháp đo năng suất lao động

$$\text{Năng suất lao động vật lý} = \frac{\text{Lượng sản phẩm sản xuất ra (tấn, số đơn vị hay diện tích)}}{\text{Số lượng lao động (số nhân công, số giờ lao động, số ngày công)}}$$

$$\text{Năng suất lao động giá trị gia tăng} = \frac{\text{Giá trị gia tăng}}{\text{Số lượng lao động}}$$

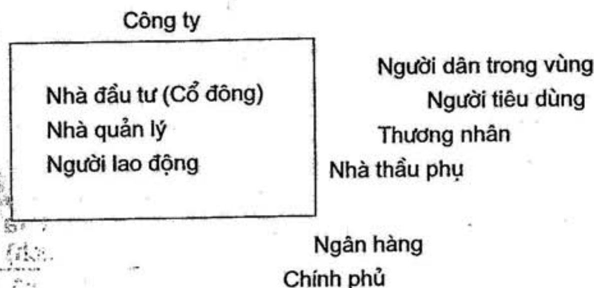
Giá trị gia tăng = Doanh thu thuần - Chi phí nguyên vật liệu và các chi phí khác (chi phí) = Lợi nhuận + chi phí lao động

$$\text{GDP trên lao động} = \frac{\text{GDP (Tổng thu nhập quốc nội)}}{\text{Số lao động sử dụng}}$$

(Năng suất kinh tế quốc gia)

d) Khái niệm giá trị gia tăng

Khái niệm giá trị gia tăng phản ánh kết quả quản lý của một công ty phù hợp với đặc điểm của một tập đoàn hiện đại. Kết quả quản lý doanh nghiệp được thể hiện trên các phương diện doanh số, lợi nhuận và giá trị gia tăng. Nghiên cứu đặc điểm của các công ty ngày nay, chúng ta sẽ thấy rằng khái niệm giá trị gia tăng là phương pháp phù hợp nhất thể hiện kết quả quản lý doanh nghiệp. Lý do là vì sự tồn tại của công ty được duy trì và củng cố bởi tất cả các cổ đông với các lợi ích khác nhau xung quanh công ty. Ý nghĩ rằng công ty là của nhà đầu tư - các cổ đông - và là tài sản riêng của các nhà đầu tư là không chính xác. Công ty là một tổ chức công cộng.



Nói cách khác, công ty là một xã hội quản lý bao gồm ba bên hợp thành một thể thống nhất trong tổ chức của công ty. Các bên đó là nhà đầu tư hay các cổ đông, là người cung cấp nguồn vốn đầu tư, những người làm công cung cấp sức lao động và các nhà quản lý đóng vai trò là nhà tổ chức cung cấp các kỹ năng chuyên môn. Hiểu theo nghĩa này, mục đích của một công ty nằm trong ý nghĩa phát triển mối quan hệ hợp tác giữa những con người với những lợi ích và năng lực chuyên môn khác nhau trong quá trình sản xuất sản phẩm và cung cấp dịch vụ. Do đó, một công ty tham gia vào hoạt động quản lý trên cơ sở sự phối hợp giữa ba yếu tố: vốn, lao động và quản lý.

Giá trị gia tăng là giá trị được tạo thêm, một giá trị mới được công ty sản xuất ra nhờ sự kết hợp giữa ba yếu tố trên. Công ty cung cấp cho xã hội hàng hóa hay dịch vụ và bằng cách đó tạo thêm giá trị mới - giá trị gia tăng. Giá trị gia tăng này là kết quả của việc quản lý công ty và có được thông qua các hoạt động bên trong của công ty, nghĩa là, các hoạt động là bản chất của công ty.

e) Sản xuất giá trị gia tăng

Giá trị gia tăng được tính toán bằng cách trừ trong tổng giá trị doanh số thu được trong quá trình sản xuất và bán các sản phẩm và dịch vụ của công ty các chi phí nguyên vật liệu, máy móc, thiết bị, điện năng tiêu thụ, nhiên liệu, các sản phẩm tiêu thụ và cung cấp mua ở các công ty khác và các yếu tố cần thiết cho sản xuất khác cho quá trình sản xuất và bán hàng của công ty (phương pháp trừ). Kết quả là giá trị gia tăng của công ty thể hiện phần giá trị mới tạo thêm là kết quả của mối quan hệ giữa 3 yếu tố cơ bản là vốn đầu tư, lao động và quản lý, một giá trị mới được tạo thêm vào giá trị của nguyên vật liệu do công ty mua (giá trị mua vào). Đó là khoản thu nhập ròng

của công ty. Nhìn từ góc độ năng suất tăng lên, sự tương tác giữa ba nhân tố - nhà đầu tư, người lao động và nhà quản lý, điều quan trọng là trước hết (1) cần nỗ lực để tăng doanh số bán hàng và sau đó (2) cần nỗ lực giảm giá trị mua vào từ các nhà cung cấp bên ngoài, hay nói cách khác, tiết kiệm chi phí nguyên vật liệu và các chi phí khác.

g) Phân phối giá trị gia tăng

Điểm quan trọng tiếp theo của phần giá trị gia tăng là kết quả của việc quản lý của công ty phải được phân phối công bằng và bình đẳng giữa các bên có liên quan tham gia vào quá trình sản xuất các sản phẩm và dịch vụ của công ty. Việc phân phối bình đẳng cho người lao động của công ty với tư cách là một bên có liên quan là điều đặc biệt quan trọng đối với công ty xét trên phương diện ý nghĩa của sự phân phối đó trong việc tạo ra động cơ cho nhân viên.

Giá trị gia tăng trước hết cần được phân phối dưới dạng lợi ích lao động hay "thu nhập lao động" như là một phần thuộc về người lao động. Cái được gọi là thu nhập lao động ở đây có được là nhờ sự tham gia của người lao động trong việc tạo ra giá trị gia tăng, và hiểu theo nghĩa này thì nó tương đương với tổng chi phí lao động. Phần tiếp theo thuộc về những người cung cấp vốn hay các nhà đầu tư. Phần này là lợi nhuận từ sản xuất. Như vậy, giá trị gia tăng cũng có thể được tính bằng phương pháp cộng các phần phân phối lại với nhau (phương pháp cộng).

Phần lợi nhuận thuộc về các nhà cung cấp vốn (nhà đầu tư), đến lượt mình, lại được phân phối tiếp cho các cổ đông như được trình bày ở dưới đây. Lợi tức vốn vay là phần được trả lại cho những người cung cấp vốn như ngân hàng, thuế thu nhập doanh nghiệp là phần phải trả cho bên cung cấp các dịch vụ công cộng như Chính phủ và chính quyền địa phương, đóng góp

xã hội là phần công ty đóng góp cho cộng đồng hay xã hội nơi doanh nghiệp hoạt động, cổ tức là phần phân bổ cho các cổ đông vì đã cung cấp vốn và các khoản thưởng cho giám đốc là phần thanh toán cho các giám đốc. Cuối cùng, các khoản dự trữ được hình thành trong công ty từ lợi nhuận như là phần mà công ty tự phân bổ cho chính nó.

Bảng 12. Báo cáo tài chính
(Ví dụ: Mẫu báo cáo tài chính của Nhật Bản)

Bảng cân đối

Tài sản có

Tài sản lưu động

Tiền mặt và tiền gửi ngân hàng

Các chứng khoán có thể giao dịch

Khoản phải thu

Hàng hóa và sản phẩm

Bán thành phẩm và sản phẩm đang trong quá trình sản xuất

Nguyên vật liệu

Hàng trong kho

Các hàng tồn kho khác

Chi phí trả trước

Các tài sản lưu động khác

Tổng tài sản lưu động

Tài sản cố định

Tài sản hữu hình (Bất động sản, nhà máy và thiết bị)

Tài sản vô hình (Danh tiếng, v.v...)

Đầu tư và các tài sản cố định khác

Tổng tài sản cố định

Tổng tài sản

Khoản nợ phải trả và vốn chủ sở hữu

Khoản phải trả lưu động

Khoản phải trả cố định (Nợ dài hạn)

Tổng khoản phải trả

Vốn chủ sở hữu (cổ phần của cổ đông)

Vốn Chứng khoán/Vốn cổ phần

Vốn dự trữ

Giá trị thặng dư dự trữ

Tổng các số dư

Tổng vốn chủ sở hữu

Tổng vốn

Tổng khoản phải trả và vốn chủ sở hữu

Báo cáo lỗ lãi

Doanh số thuần (Doanh thu)

Chi phí bán hàng

Lưu kho hàng

Hàng mua vào

Chi phí sản xuất

Chuyển khoản

Xuất kho hàng

Tổng lợi nhuận từ doanh số

Chi phí bán hàng và chi phí quản lý chung

Lương của giám đốc và tiền thưởng

Lương của nhân viên và tiền thưởng

Chi phúc lợi

Chi phí khấu hao

Lợi nhuận (Lỗ) từ hoạt động kinh doanh chính

Lợi nhuận từ hoạt động khác

Thu nhập từ cổ tức

Thu nhập từ tiền cho thuê

Lỗ từ hoạt động khác

Lãi suất phải trả

Lợi nhuận (lỗ) tuần hoàn

Lỗ không tuần hoàn

Lợi nhuận (lỗ) trước thuế

Thuế thu nhập doanh nghiệp (v.v...)

Lãi ròng (lỗ)

Báo cáo chi phí sản xuất

Chi phí nguyên vật liệu

Chi phí lao động

Chi phí vận hành

Chi phí khấu hao

Dự trữ hàng trong quá trình sản xuất

Chuyển khoản

Thanh lý hàng trong quá trình sản xuất

Tổng chi phí sản xuất

Cách tính "giá trị gia tăng"

(1)	Doanh thu thuần	( )
(2)	Chi phí mua vào	( )
(3)	Chi phí nguyên vật liệu	( )
(4)	Chi phí mua phụ liệu	( )
(5)	Chi phí thuê thầu phụ	( )
Giá trị gia tăng = 1 - 2 - 3 - 4 - 5		( )
Số nhân viên		( )

Năng suất giá trị gia tăng của lao động = Giá trị gia tăng ÷ Số nhân viên

(   )

h) Các chỉ số liên quan trong phân tích giá trị gia tăng

1) Các chỉ số giá trị gia tăng

Năng suất giá trị gia tăng (của lao động) = Giá trị gia tăng ÷ Số lao động

Tỷ suất giá trị gia tăng (%) = Giá trị gia tăng ÷ Doanh thu thuần × 100

Tỷ suất chi phí nguyên vật liệu và chi phí khác và doanh thu thần (%) = Chi phí nguyên vật liệu và chi phí khác ÷ Doanh thu thần × 100

Doanh thu trên lao động = Doanh thu thuần ÷ Số lao động

Tỷ suất lao động/thiết bị = Tài sản cố định hữu hình ÷ Số lao động

2) Các chỉ số phân phối giá trị gia tăng

Tỷ lệ phân phối cho lao động (%) = Thu nhập của người lao động ÷ Giá trị gia tăng × 100

Tỷ lệ phân phối cho vốn (%) = Vốn hoạt động ÷ Giá trị gia tăng × 100

3) Các chỉ số thu nhập của người lao động

Thu nhập danh nghĩa = Thu nhập của người lao động ÷ Số nhân viên

4) Chỉ số sinh lời của vốn

Số lần quay vòng của hàng trong kho (lần) = Doanh thu thuần ÷ Hàng trong kho

Số lần quay vòng của tài sản cố định hữu hình (lần) = Doanh thu thuần ÷ Tài sản cố định hữu hình.

Tỷ suất tổng lợi nhuận trên vốn (%) = Lợi nhuận gồm cả lãi suất ÷ Tổng vốn chủ sở hữu và khoản phải trả × 100

	Giá trị hay tỷ lệ	
	Tốt ∘	Không tốt ×
(1) Các chỉ số giá trị gia tăng		
1. Năng suất giá trị gia tăng	Giá trị: lớn	Giá trị: nhỏ
2. Tỷ suất giá trị gia tăng	Tỷ suất: cao	Tỷ suất: thấp
3. Tỷ suất chi phí nguyên vật liệu và chi phí khác trên doanh thu	Giá trị: nhỏ	Giá trị: lớn
4. Doanh thu trên lao động	Giá trị: lớn	Giá trị: nhỏ
5. Tỷ suất lao động trên thiết bị	Tỷ suất: cao	Tỷ suất: thấp
(2) Chỉ số phân phối giá trị gia tăng		
1. Tỷ lệ phân phối cho lao động		
2. Tỷ lệ phân phối cho vốn		
(3) Các chỉ số về thu nhập lao động		
1. Thu nhập doanh nghĩa	Giá trị: lớn	Giá trị: nhỏ
(4) Các chỉ số khả năng sinh lời của vốn		
1. Số lần quay vòng của hàng tồn kho	Số lần: cao	Số lần: thấp
2. Số lần quay vòng của tài sản cố định hữu hình	Số lần: cao	Số lần: thấp
3. Tỷ suất tổng lợi nhuận trên vốn	Tỷ suất: cao	Tỷ suất: thấp

II. KIỂM SOÁT CHẤT LƯỢNG

Việc kiểm soát chất lượng nằm trong hệ thống **Quản lý quy trình sản xuất.**

1. Chu kỳ quản lý

Thuật ngữ **kiểm soát** (control) có nhiều nghĩa khác nhau, bao gồm giám sát, điều tiết, chi phối, hay hạn chế. Khái niệm **kiểm soát** trong **kiểm soát chất lượng** có nghĩa là xác định

mục tiêu của công việc, xây dựng và triển khai kế hoạch để đạt được mục tiêu đó và kiểm tra để xác định những mục tiêu đề ra đã đạt được hay chưa. Nếu không đạt được các mục tiêu đã định thì cần có những sửa đổi trong quy trình tiến hành cho phù hợp với kế hoạch đã đề ra.

Từ **quản lý** (management) mô tả nhiều chức năng khác nhau, bao gồm quản lý chính sách, quản lý nguồn nhân lực và kiểm soát vấn đề an toàn cũng như kiểm soát các bộ phận và quản lý nguyên vật liệu, thiết bị và các kế hoạch hàng ngày.

Chất lượng (Q) được hợp thành bởi các đặc tính. Nếu chất lượng của một bộ phận hay một sản phẩm không thoả mãn yêu cầu, sản phẩm đó có thể bị coi là sản phẩm kém, không đúng quy cách hay sản phẩm lỗi. Chất lượng của các sản phẩm được sản xuất hàng loạt trong các lô được đánh giá thông qua việc sử dụng trị số bình quân và sai phạm về tiêu chuẩn, hay tỷ lệ lỗi và số sản phẩm lỗi trong một số lượng sản phẩm nhất định của lô.

Chi phí (C) là chi phí sản xuất một bộ phận/chi tiết hay một sản phẩm. Việc đạt được mục tiêu về chi phí là rất có ý nghĩa trong bối cảnh cạnh tranh giá cả khắc nghiệt hiện nay. Chi phí tổn thất càng tăng do xử lý khiếu nại và loại bỏ sản phẩm lỗi sẽ làm giảm lợi nhuận.

Giao hàng (D), một "quá trình thứ hai" là lượng thời gian cần có để gửi và giao sản phẩm cho khách hàng. Người quản lý luôn mong muốn đảm bảo việc giao hàng đúng hạn do vấn đề cạnh tranh trên thị trường. Thêm vào đó, việc giao hàng chậm thường đi kèm với các vấn đề về chất lượng, điều thường dẫn tới khiếu nại của khách hàng. Giao hàng chậm thường dẫn đến mất lòng tin của khách hàng và chi phí cao hơn.

Do vậy, Q, C và D là các mục tiêu sản xuất được đặt ra dựa vào yêu cầu của khách hàng đối với từng bộ phận/chi tiết và sản phẩm. Nếu coi chúng là các đối tượng quản lý thì các nhân tố này thực ra chỉ là một mục tiêu với ba cung bậc khác nhau. Do vậy, các nhà quản lý cần biết cách điều hoà giữa Q, C và D.

a) Quy trình quản lý:

Chu trình quản lý gồm bốn bước lập kế hoạch, thực hiện, kiểm tra và hành động.

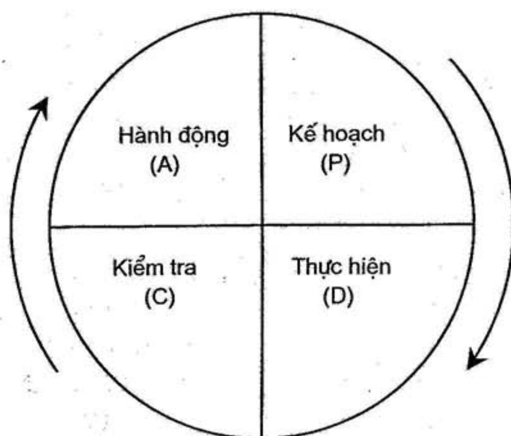
- **Kế hoạch (Plan): xây dựng kế hoạch.** Xác định mục tiêu, các điều kiện và các phương pháp cần thiết để đạt được mục tiêu đó. Mô tả cụ thể những mục tiêu và chính sách cần thiết để đạt được mục tiêu đó. Mô tả cụ thể những mục tiêu và chính sách cần thiết để đạt được mục tiêu ở giai đoạn này. Lượng hoá những mục tiêu cụ thể bằng các con số. Xác định các quy trình và điều kiện cho các phương thức và biện pháp bạn sẽ sử dụng để đạt được mục tiêu.
- **Thực hiện (Do): triển khai kế hoạch.** Tạo các điều kiện và triển khai các hoạt động đào tạo cần thiết để thực hiện kế hoạch. Đảm bảo rằng tất cả mọi người hiểu triệt để các mục tiêu và kế hoạch. Hướng dẫn cho công nhân các quy trình và kỹ năng cần có để đáp ứng được kế hoạch và hiểu công việc một cách kỹ lưỡng.
- **Kiểm tra (Check): kiểm tra các kết quả.** Kiểm tra để xác định xem công việc có tiến triển đúng kế hoạch không và liệu các kết quả dự kiến có đạt được không. Kiểm t[illegible] tình hình thực hiện các quy trình đặt ra, những thay đổi c[illegible] các điều kiện hoặc các hiện tượng bất thường có thể x[illegible] Đồng thời, cần thường xuyên so sánh kết quả công việc với các mục tiêu.

- **Hành động (Action): tiến hành các hành động cần thiết.** Nếu kết quả kiểm tra của bạn cho thấy công việc không được thực hiện đúng kế hoạch hay các kết quả thu được không phải là những kết quả dự kiến, hãy vạch ra các biện pháp hành động phù hợp.

Nếu kết quả kiểm tra cho thấy có sự bất thường - nghĩa là nếu giá trị thực tế khác giá trị mục tiêu - hãy tìm nguyên nhân của sự bất thường đó để ngăn chặn nó tái diễn. Thỉnh thoảng bạn có thể phải đào tạo lại công nhân và điều chỉnh quy trình. Hãy đảm bảo rằng những thay đổi đó được phản ánh và phát huy đầy đủ hơn trong những kế hoạch tiếp theo.

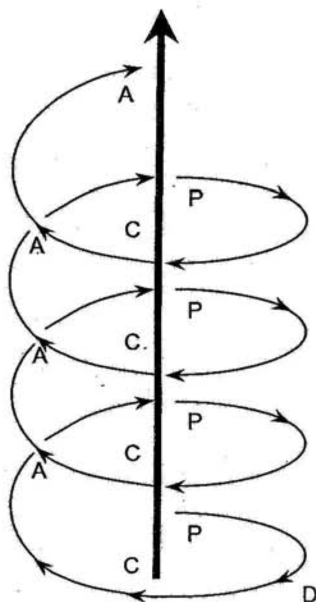
b) Sự luân chuyển theo đường tròn PDCA:

Quy trình bốn bước được mô tả trong hình 4 thường được gọi là đường tròn PDCA. Sự quay vòng lặp đi lặp lại theo đường tròn quản lý này được gọi là "sự luân chuyển theo đường tròn PDCA".



Hình 4. Đường tròn PDCA

Quy trình này không chỉ đảm bảo rằng chất lượng của hàng hóa sản xuất ra đáp ứng yêu cầu, mà đồng thời còn đảm bảo thoả mãn mức giá và ngày giao hàng dự kiến. Có nhiều khi do quá quan tâ đến các vấn đều trước mắt, chúng ta không thể thu được các kết quả tối ưu. Bằng cách chuyển động theo đường tròn PDCA, chúng ta có thể cải tiến phương pháp làm việc và thu được kết quả mong muốn. Việc sử dụng đường tròn PDCA liên tục sẽ có thể giúp cải thiện chất lượng công việc, phương pháp làm việc và kết quả thu được. Khái niệm "luân chuyển theo đường tròn PDCA" được minh hoạ trong sơ đồ xoáy ốc đi lên ở hình 5.



Hình 5. Sơ đồ xoáy ốc đi lên

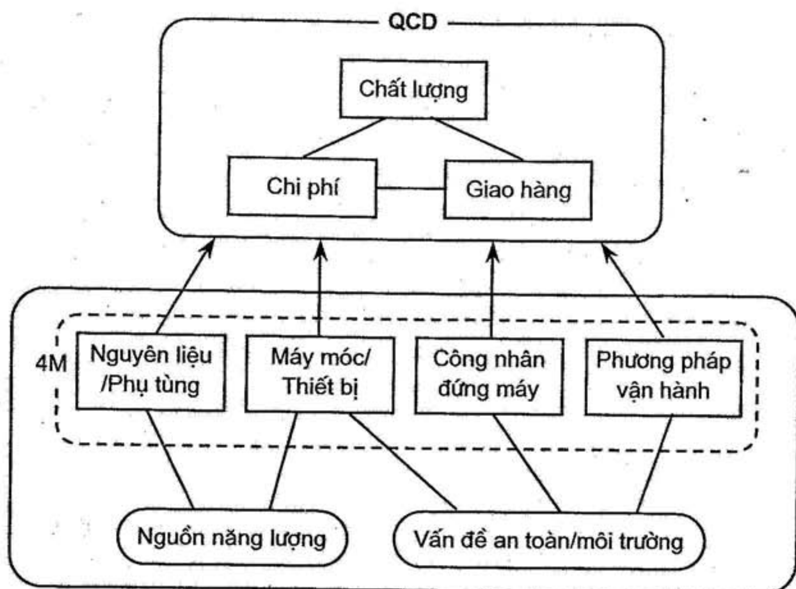
2. Quản lý quy trình sản xuất

Bốn nhân tố chủ chốt là nguyên vật liệu, thiết bị, người lao động và phương pháp sản xuất, cũng như nhiên liệu, năng lượng, an toàn và môi trường làm việc cần phải được khai thác một cách hiệu quả nếu cơ sở sản xuất muốn đạt được các mục tiêu chất lượng, chi phí và giao hàng, hình 6 thể hiện phương pháp quản lý hiệu quả các nhân tố này để đạt được 3 mục tiêu đó.

a) Quản lý nguyên vật liệu:

Nếu bạn đang quản lý các yếu tố như nguyên vật liệu, các sản phẩm chế biến do các cơ sở vệ tinh cung cấp và mua ngoài một số bộ phận/chi tiết, bạn cần xem xét các vấn đề sau:

- *Tránh để không có sự lẫn lộn của các loại nguyên vật liệu khác nhau:* Kiểm tra để chắc chắn rằng hàng hóa lưu trong kho khớp với thẻ nhập kho. Bảo quản từng loại nguyên vật liệu ở từng khu vực riêng rẽ để chúng không bị lẫn vào nhau.
- *Phân tách rõ các lô sản phẩm:* Việc dán nhãn cho các lô sản phẩm và bảo quản chúng riêng rẽ và rất quan trọng. Nếu các trục trặc trong quá trình sản xuất phát sinh do yếu tố nguyên vật liệu thì công đoạn sản xuất lô hàng đó cần được kiểm tra lại để có hành động khắc phục phù hợp.
- *Vào trước ra trước:* "Vào trước ra trước" là một nguyên tắc cơ bản của quản lý nguyên vật liệu. Nên sử dụng nguyên vật liệu theo phương pháp này để ngăn ngừa biến chất, biến dạng hay các vấn đề khác phát sinh do không nắm được thông tin về những hàng hóa đã lưu kho lâu ngày hơn. Điều này cũng sẽ điều hoà dòng nguyên liệu vào, vấn đề bảo quản và vận chuyển.



Hình 6. Mối quan hệ giữa quy trình sản xuất và sản phẩm

b) Quản lý máy móc và thiết bị

Cần đặc biệt chú ý đến những yếu tố sau đây của việc quản lý máy móc và thiết bị, bao gồm các công cụ, dụng cụ.

- *Kiểm tra hàng ngày:* Việc kiểm tra, lau chùi, bôi trơn và điều chỉnh máy hàng ngày là cực kỳ cần thiết để máy móc thiết bị có thể hoạt động một cách tốt nhất. Sử dụng các phiếu kiểm tra để đảm bảo rằng bạn đã kiểm tra kỹ lưỡng. Hành động ngay khi bạn phát hiện ra sự bất thường.
- *Kiểm tra định kỳ:* Định kỳ kiểm tra và thay thế các phụ tùng đã cũ mòn. Tháo rời thiết bị nếu cần thiết để làm công tác

bảo dưỡng phòng ngừa nhằm bổ sung cho công tác kiểm tra bảo dưỡng hàng ngày.

- *Bảo dưỡng theo kế hoạch:* Độ mòn của các bộ phận trong máy và dụng cụ bị mòn sẽ khiến chúng bị giảm độ chính xác. Hãy tiến hành công tác bảo dưỡng, sửa chữa và thay thế sau khi máy đã hoạt động một thời gian nhất định hoặc theo kế hoạch thay thế đã định. Ghi lại thông tin về tình hình hoạt động, kiểm tra, điều chỉnh v.v... của từng bộ phận. Bạn cần sử dụng thẻ kiểm tra độ chính xác để theo dõi chặt chẽ tính chính xác của thiết bị

c) Quản lý công nhân:

Cho dù nguyên vật liệu, máy móc thiết bị có hiệu quả đến đâu, bạn cũng không thể có những sản phẩm có chất lượng cao nếu các công nhân đứng máy không tích cực và có tay nghề.

- Động viên công nhân

Tính chủ động sáng tạo và nỗ lực của người lao động sẽ giảm sút nếu nhân phẩm của họ không được tôn trọng. Người quản lý không thể dựa vào mệnh lệnh và quyền lực áp đặt để tăng năng suất, giảm lãng phí và giảm lỗi vận hành của công nhân trong quá trình sản xuất. Có bốn điều kiện cơ bản để tạo ra một môi trường làm việc thúc đẩy người công nhân làm việc tốt:

- Công nhân hiểu rõ ý nghĩa và mục tiêu công việc của họ.
- Phân quyền tự chủ để người công nhân chịu trách nhiệm về công việc của mình.
- Những nỗ lực và thành tích của công nhân được công nhận.
- Công nhân đi làm với mong muốn làm việc được thể hiện trình độ chuyên môn cao (đặc biệt quan trọng).

- *Đánh giá tay nghề và đào tạo*

Công nhân phải có khả năng thực hiện nhiều công việc khác nhau do sự gia tăng nhanh chóng của chủng loại và sự đa dạng của sản phẩm. Để quản đốc có thể đánh giá được tay nghề của từng người thợ và giúp người công nhân có khả năng thực hiện nhiều công việc khác nhau, cần lên kế hoạch và tổ chức những chương trình đào tạo công nhân đa dạng.

Các phương pháp tổ chức công việc sẽ giúp người công nhân trau dồi các kỹ năng trong quá trình thực hiện các nhiệm vụ của mình. Những phương pháp này bao gồm bồi dưỡng tay nghề, củng cố tay nghề và luân chuyển công việc:

- *Bồi dưỡng tay nghề:* Nội dung công việc được mở rộng thông qua việc giao cho người đó trách nhiệm không chỉ đối với việc thực hiện nhiệm vụ của mình mà còn với các nhiệm vụ có liên quan từ bố trí công việc đến kiểm tra chất lượng sản phẩm.
- *Củng cố tay nghề:* Phạm vi công việc thông qua hướng dẫn người công nhân cách sử dụng các máy móc và thiết bị khác để công nhân đó có thể chịu trách nhiệm về các quá trình trước và sau đó.
- *Luân chuyển công việc:* Định kỳ để các công nhân hoán đổi công việc cho nhau. Điều này sẽ giúp giảm sự nhàm chán và tạo điều kiện cho người công nhân rèn luyện các kỹ năng khác nhau một cách dễ dàng hơn.

d) Quản lý phương pháp sản xuất:

Các tài liệu tiêu chuẩn sản xuất và khái quát về sản xuất mô tả quy trình và các yếu tố chủ chốt để sản xuất sản phẩm chất lượng tốt. Các tài liệu này sẽ chỉ có hiệu quả nếu các quy trình và yếu tố mô tả trong đó được tuân thủ.

- *Mô tả chính xác quy trình và các yếu tố quan trọng trong các tài liệu tiêu chuẩn sản xuất và khái quát về sản xuất.* Tài liệu tiêu chuẩn sản xuất mô tả các điều kiện sản xuất (máy móc thiết bị hay công cụ được sử dụng) và quy trình sản xuất cơ bản. Tài liệu khái quát về sản xuất giới thiệu các yếu tố quan trọng của quá trình sản xuất.
- *Kiểm tra để đảm bảo quy trình được tuân thủ hoàn toàn:* Điều quan trọng là công nhân đứng máy tự mình đối chiếu các thao tác của mình với những gì được mô tả trong các tài liệu tiêu chuẩn sản xuất và khái quát về sản xuất. Tuỳ thuộc vào điều kiện của từng phân xưởng, quản đốc cũng có thể kiểm tra quy trình sản xuất thông qua bảng kiểm tra và đánh giá.
- *Chỉ rõ các phương pháp xác định và giải quyết các sự cố.* Mô tả rõ các phương pháp để xác định những vấn đề bất thường của máy móc thiết bị và nguyên vật liệu sử dụng trong quy trình sản xuất, hay trong những bộ phận được lắp ráp hay xử lý. Nếu các phương pháp giải quyết khi phát hiện ra các sự cố.
- *Điều chỉnh và cập nhật thông tin trong tài liệu tiêu chuẩn sản xuất và khái quát về sản xuất.* Những cải tiến trong quy trình sản xuất xuất phát từ việc điều tra nguyên nhân của các sự cố cần được đưa vào tài liệu tiêu chuẩn sản xuất và khái quát về sản xuất. Việc điều chỉnh các tài liệu này khi cần thiết là cực kỳ quan trọng.

e) Quản lý vấn đề an toàn, năng lượng và nhiên liệu:

An toàn lao động là một bộ phận rất quan trọng trong quản lý môi trường làm việc. Môi trường làm việc có ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng sản phẩm. Quản lý năng lượng và nhiên liệu

cũng có vai trò rất quan trọng trong kỷ nguyên tiết kiệm năng lượng và nguồn lực ngày nay.

Việc phòng ngừa tai nạn và sự cố đòi hỏi nhiều nỗ lực hơn là các hoạt động lắp đặt thiết bị bảo hộ và cảnh báo trên máy móc, tuân thủ các tiêu chuẩn và quy tắc an toàn lao động và dán các áp phích, biển báo an toàn. Một chiến dịch "an toàn là trên hết" có tổ chức với sự tham gia của tất cả mọi người từ lãnh đạo công ty đến công nhân sẽ khiến các nhân viên có ý thức hơn về tầm quan trọng của sức khoẻ và an toàn lao động.

Mặc dù là vô hình nhưng năng lượng và nhiên liệu trong các phân xưởng sản xuất cần được quản lý như là những tài nguyên không thể thiếu đối với sản xuất. Cần phấn đấu quản lý theo hướng sử dụng năng lượng và nhiên liệu một cách hiệu quả, đồng thời loại trừ các hiện tượng lãng phí dầu, khí, điện năng, nước, v.v...

3. Tiêu chuẩn kiểm soát quy trình

Hai yếu tố quan trọng nhất của việc quản lý quy trình sản xuất là kiểm tra các kết quả và tiến hành xử lý kịp thời nếu có vấn đề bất thường. Để chắc chắn rằng mọi sản phẩm được sản xuất ra trong một quy trình liên tục đều đáp ứng tiêu chuẩn chất lượng, bạn cần hiểu được mối quan hệ giữa công đoạn sản xuất của bạn với các công đoạn trước và sau. Bên cạnh việc nắm được mối quan hệ giữa các đặc điểm chất lượng (kết quả) và các điều kiện sản xuất (nguyên nhân), bạn cần xác định các điểm kiểm soát tại những khâu quan trọng trong quy trình để chắc chắn về chất lượng sản phẩm và các điều kiện sản xuất. Những điểm kiểm soát này có vai trò rất quan trọng trong việc đảm bảo sự vận hành bình thường của quy trình.

Các điểm kiểm soát thường được sử dụng như là các tiêu chuẩn kiểm soát đối với một quy trình được thể hiện trên một sơ đồ lớn. Tên của sơ đồ này ở mỗi công ty một khác, nhưng nó thường được gọi là bảng quy trình kiểm soát chất lượng, sơ đồ quy trình kiểm soát chất lượng, bảng kiểm soát quy trình hay sơ đồ kiểm soát quy trình.

a) Xác định các điểm kiểm soát:

Các điểm kiểm soát được phân loại là yếu tố kiểm soát hay yếu tố kiểm tra tuỳ thuộc vào phương thức tiến hành kiểm tra*

Điểm kiểm soát {
- Yếu tố kiểm soát (kiểm tra kết quả)
- Yếu tố kiểm tra (kiểm tra nguyên nhân)

* *Các yếu tố kiểm soát*

Các yếu tố kiểm soát nhiều khi còn được gọi là các đặc tính về chất lượng có tính hệ quả của sản phẩm. Công tác kiểm tra là nhằm xác định xem chất lượng sản phẩm sản xuất bởi quy trình có đáp ứng mục tiêu hay tiêu chuẩn chất lượng không. Trong trường hợp xảy ra lỗi, yếu tố này được sử dụng để xử lý quy trình gây lỗi.

---

* S. Miura, N. Kano, Y. Tsuda và Y. Ohashi - Từ điển thuật ngữ Quản lý chất lượng đồng bộ (Hiệp hội Tiêu chuẩn Nhật Bản, 1985).

Bảng 13. Sơ đồ quy trình kiểm soát chất lượng mẫu (Biểu đồ kiểm soát quy trình)

Tên sản phẩm	Sản phẩm A	**Tên công đoạn**	Sơn phủ	**Sơ đồ quản lý chất lượng sản phẩm A công đoạn sơn phủ**
Quy cách	ESU-Kiểu 245	**Ngày đặt hàng**	21/5/1986	
Số hiệu sản phẩm	2413	**Ngày sản xuất**	1/6/1986	

Công đoạn					**Điểm kiểm soát**						
Quy trình của công đoạn	Sơ đồ			Tên công đoạn	Yếu tố kiểm tra (kiểm tra nguyên nhân)				Yếu tố kiểm soát (kiểm tra kết quả)		
Bộ phận hay vật liệu	Xử lý vật liệu	Khâu chuẩn bị	Công đoạn chính	Nội dung công việc	Nhân tố 5M	Xếp loại	Hạn chế	Điều kiện	Xếp loại	Điểm kiểm soát (yếu tố kiểm tra)	Tiêu chí bất thường
Bề mặt ngoài sơn tanpo			▽	Bảo quản							
			○	Vệ sinh bề mặt ngoài (Lau chùi bụi bẩn khỏi bề mặt ngoài)	Phương pháp	C	Thấm				
					Phương pháp	C	Thay đổi lớp sơn nền				
					Phương pháp	A	Phương pháp lau chùi		B	Sợi thừa không bám chắc	Theo sơ đồ kiểm soát
			○	Dùng máy thổi khí (Bụi bẩn hoàn toàn bị quét sạch khỏi bề mặt ngoài)	Thiết bị	A	Áp suất khí				
					Thiết bị	C	Dùng cồn		B	Sợi thừa không bám chắc	Theo sơ đồ kiểm soát
			○	Mặt nạ	Dụng cụ	C	Đường kính ngoài của bề mặt +0.1mm -0				

(tiếp bảng 13)

Sơn UV		Bảo quản	Vật liệu	B	Độ đặc của sơn	Treo 0.6±0.4			
			Vật liệu	C	Thời gian	trong 3 tháng			
			Vật liệu	C	Nơi bảo quản	30°C hoặc thấp hơn			
Xylidine		Bảo quản	Vật liệu	B	Độ đặc	Treo 0.6±0.2			
			Vật liệu	C	Thời gian	trong 3 tháng			
			Vật liệu	C	Nơi bảo quản	30°C hoặc thấp hơn			
		Điều chỉnh độ đặc của sơn	Phương pháp	AA	Tỷ lệ trộn 4:1 tỷ trọng 2:1				
		(để sơn đều)	Phương pháp	B	đặt trong thùng trộn vật liệu	5 phút hoặc lâu hơn			
			Phương pháp	C	đặt trong thùng kín		AA	Độ đặc	Thời gian ngâm 9 ±1 giây
							C	Trọng lượng	5 ±0.1kg

	Biểu tượng	Ngày	Lý do điều chỉnh	Giám sát viên	Kiểm tra
Quá trình điều chỉnh	△1	. .			
	△2	. .			
	△3	. .			

*Tadayosi Ohoka, "Những ứng dụng thực tế của việc khai thác yếu tố chất lượng trong phát triển sản phẩm mới (5), sử dụng bảng quy trình kiểm soát chất lượng" - Tiêu chuẩn hoá và kiểm soát chất lượng, 39(8):85.

Bảng 14. Câu chuyện quản lý chất lượng (Quy trình giải quyết vấn đề)

(Lập kế hoạch)	Bước 1	Lựa chọn yếu tố	• Tìm hiểu các vấn đề xảy ra ở xưởng và quyết định lựa chọn một yếu tố • 5 Gen, 5W1H
	Bước 2	Phân tích thực tế	• Phân tích tình trạng của vấn đề với các số liệu và thông tin thực tế • Xác định mục tiêu cải tiến cuối cùng • 7 công cụ KSCL, 5 Gen, 5W1H, v.v...
	Bước 3	Kế hoạch hành động	• Xây dựng một kế hoạch cho các bước hành động và phân công nghiệp vụ
(Thực hiện)	Bước 4	Phân tích nhân tố	• Xác định nguyên nhân của những biến đổi tổng hợp và phân tích mối quan hệ giữa nguyên nhân và kết quả • Quyết định những nguyên nhân cần được tác động để cải thiện • 7 công cụ KSCL, 5 câu hỏi Tại sao, 5W1H, 5 Gen, v.v...
	Bước 5	Hành động điều chỉnh	• Đề xuất giải pháp để loại trừ những nguyên nhân chủ yếu của vấn đề. • Lựa chọn các giải pháp và áp dụng chúng • 7 công cụ KSCL, 5W1H, 5 Gen, Đề xuất ý tưởng, v.v... • Đánh giá hiệu quả, tính khả thi và tính kinh tế

(Kiểm tra)	**Bước 6**	**Đánh giá kết quả**	• Kiểm tra kết quả của những giải pháp và so sánh chúng với mục tiêu đề ra. • Nếu chưa đạt được mục tiêu, quay trở lại Bước 2 và bắt đầu lại từ bước này.
(Hành động)	**Bước 7**	**Cố định hiệu quả**	• Ổn định các kinh doanh ở trạng thái đã cải thiện • Sửa đổi tiêu chuẩn và đổi mới sơ đồ KSCL đối với các quy trình đã điều chỉnh
	Bước 8	**Đánh giá lại**	• Hoạt động này và các kế hoạch cải tiến trong tương lai

(Dây chuyền Quản lý chất lượng - T. Sugiura và Y. Yamada: AOP)
(Phương pháp giải quyết vấn đề chất lượng - Hosotani: Tập đoàn 3A).

Chia công việc theo dõi theo hai cách: yếu tố công việc tăng giá trị và yếu tố làm tăng chi phí.

Yếu tố làm tăng chi phí là yếu tố lãng phí, cần phải loại bỏ chúng. Phát hiện ra các yếu tố làm tăng chi phí trong một công việc là con đường tắt để phát hiện ra các "vấn đề chưa nhận dạng".

Trong công ty có hiện tượng Lãng phí, Không phù hợp, Thiếu hiệu quả hay Thiếu nhất quán không?

Công ty có gặp vấn đề nào trong các yếu tố thuộc "5 M" không?

1. Con người (Man)

2. Máy móc thiết bị (Machine)

3. Nguyên vật liệu (Material)

4. Phương pháp (Method)

5. Đánh giá (Measurement)

Công ty có gặp vấn đề nào trong yếu tố "P, Q, C, D, S, M, M" không?

1. Sản phẩm (Product)
2. Chất lượng (Quality)
3. Chi phí (Cost)
4. Giao hàng (Delivery)
5. An toàn (Safety)
6. Bảo dưỡng (Maintenance)
7. Tinh thần làm việc (Morale)

Công ty có gặp vấn đề gì với "những việc không dễ hơn, không nhanh hơn, không an toàn hơn, không rẻ hơn, không hiệu quả hơn, không ổn định hơn và không chính xác hơn" không?

Sử dụng bảng kiểm tra (3 Mu)

1. Muda - Lãng phí
2. Muri - Không phù hợp, thiếu hụt, không hợp lý
3. Mura - Thiếu nhất quán, bất cập, không đều đặn.

Tính hiệu quả chỉ có thể có được khi các mục tiêu và phương pháp (biện pháp) cân bằng với nhau.

"Muda" - Lãng phí - là tên gọi cho hiện tượng khi mà phương cách thực hiện đó là quá nhiều so với mục tiêu.

"Muri" - Không phù hợp - là tên gọi cho hiện tượng mà phương cách thực hiện đó không đủ phục vụ công việc (mục tiêu) do nó thiếu cân xứng với mục tiêu.

"Mura" - Thiếu nhất quán - là tên gọi cho hiện tượng khi mà phương cách thực hiện đó lúc thì thừa, lúc lại thiếu so với mục tiêu. Đó là hiện tượng thiếu nhất quán.

Ví dụ, khi muốn vận chuyển một lô hàng nặng một tấn trong một lần, nếu bạn sử dụng xe tải 5 tấn, phương pháp này là lãng phí, đó chính là "Muda".

Nếu bạn sử dụng xe tải 1/2 tấn thì sẽ không đủ, đó chính là "Muri".

Nếu bạn lúc thì sử dụng xe tải một tấn, lúc lại dùng xe 5 tấn để vận chuyển một khối lượng không đổi là 1 tấn thì đó là "Mura".

Ở mọi chỗ trong công ty đều có thể có hiện tượng lãng phí, không phù hợp và không nhất quán. Hãy cố gắng loại bỏ các yếu tố thuộc "3 Mu" này. Để làm tốt điều đó, bạn cần phải xác định đúng mục tiêu thực sự và phương pháp nào là tốt hơn. Điều đó sẽ giúp tạo ra sự cân bằng giữa mục tiêu và phương pháp.

b) Hiện tượng lãng phí:

Chúng ta đã biết:

Công suất hiện có = Khối lượng công việc cần tiến hành + Thất thoát

Có nhiều hình thức lãng phí trong công ty. Để tiến hành các hoạt động cải tiến, nhiều công ty Nhật Bản đã phân loại các hiện tượng lãng phí vào các nhóm sau:

- Lãng phí do sản xuất thừa
- Lãng phí do chờ đợi
- Lãng phí do vận chuyển
- Lãng phí do di chuyển không cần thiết
- Lãng phí do bản thân quy trình sản xuất
- Lãng phí do lưu kho không cần thiết
- Lãng phí do hàng hóa có khuyết tật

- *Lãng phí do sản xuất thừa:* Đây là nguyên nhân sâu xa nhất của các hiện tượng lãng phí lớn trong sản xuất. Tại các phân xưởng, chúng ta thường bắt gặp hiện tượng sản xuất dư thừa. Công nhân thường làm việc trong các công đoạn nối tiếp nhau của quá trình sản xuất mà không biết đến tình hình ở các công đoạn sau mình. Đó là lý do tại sao bạn thường bắt gặp rất nhiều hàng hoá lưu kho là sản phẩm giữa các khâu sản xuất hay cuối quy trình sản xuất. Một khi hiện tượng sản xuất thừa này lặp lại ở mọi nơi trong phân xưởng, các bộ phận hay nguyên vật liệu không cần thiết sẽ được sản xuất ra với tư cách là sản phẩm dở dang. Nó làm tăng chi phí lưu kho và các chi phí sản xuất khác để vận chuyển lượng hàng lưu kho này hay để bố trí địa điểm lưu kho. Thêm vào đó, sẽ càng khó khăn hơn để tìm được một bộ phận hay nguyên vật liệu cần dùng.

Thông thường, nếu chỉ muốn sản xuất những gì cần thiết với số lượng cần thiết, hiện tượng sản xuất thừa cần phải được ngăn chặn. Để tránh sản xuất thừa, cần giải quyết được vấn đề chờ đợi. Sự lãng phí do sản xuất thừa rất dễ bị bỏ qua do tính phổ biến của nó. Để khiến hiện tượng này trở nên dễ phát hiện, cần tổ chức lại các dây chuyền sản xuất và thiết lập các quy định để ngăn chặn sự xuất hiện của sản xuất thừa.

- *Lãng phí do chờ đợi:* Dạng lãng phí này rất dễ nhận ra. Khi bạn nhìn thấy một người công nhân không làm gì ngoài việc đứng cạnh một chiếc máy tự động để trông chừng một công đoạn sản xuất. Đương nhiên, đó không phải là lỗi của riêng mình người công nhân đó. Thường là người công nhân không thể làm việc, cho dù anh ta muốn làm. Điều này là do chiếc máy đó không có chức năng tiếp nhiên liệu tự động. Bằng cách lắp thêm bộ phận cải tiến dạng này, người công nhân có thể dùng thời gian chờ đợi để thực hiện những công việc khác có hiệu quả hơn như chuẩn bị cho công việc tiếp theo hay vận hành các máy khác.

Bạn phải xác định được ai là người đang làm việc ở từng công đoạn sản xuất - người công nhân hay là máy móc.

- *Lãng phí do vận chuyển:* Sự vận chuyển là một công đoạn không tạo ra bất cứ một giá trị nào. Nó cũng không tác động đến sự thay đổi nguyên vật liệu. Việc để tạm một sản phẩm lên máy móc, và mỗi lần vận chuyển sản phẩm lại phải sắp xếp và di chuyển, tất cả các yếu tố đó đều là lãng phí. Bằng cách sắp xếp lại máy móc và nguyên vật liệu, hãy loại bỏ việc vận chuyển hay rút ngắn khoảng cách di chuyển không cần thiết.

- *Lãng phí do bản thân quy trình sản xuất:* Khi một quá trình sản xuất bình thường, việc phải đổi tay để cầm dụng cụ, cầm dụng cụ lắp ráp bằng tay trái, chức năng của các dụng cụ kém hay trục trặc, v.v... đều là những yếu tố gây mất thời gian. Bên cạnh đó, có thể tránh được việc phải giũ sợi bông bằng cách thay đổi phương pháp thao tác. Các khâu xử lý này và khâu xử lý khác có thể được tiến hành cùng một lúc.

c) Để xác định các vấn đề khó khăn tốt hơn:

Thu thập thông tin số liệu tại nơi sản xuất. Để giúp ghi nhận tình hình hiện tại, thường sử dụng nhiều công cụ I.E (kỹ thuật nghề nghiệp), sẽ giải thích thêm ở phần sau. Ở đây, chúng ta cùng xem xét những công cụ hữu ích: 5W1H, phân tích ABC.

- *Phương pháp 5W1H:* Để mô tả kỹ lưỡng tình hình hiện tại, những quan điểm trong phương pháp 5W1H tỏ ra rất hữu ích.

Bảng 15. Pp 5W1H

Mục đích	CÁI GÌ (WHAT) thực sự được làm?
Con người:	AI (WHO) đang thực hiện công việc đó?
Địa điểm:	Việc đó đang được thực hiện Ở ĐÂU (WHERE)?
Thời gian:	Việc đó đang được thực hiện KHI NÀO (WHEN)?
Phương pháp:	Việc đó đang được thực hiện NHƯ THẾ NÀO (HOW)?
Lý do	TẠI SAO (WHY) việc đó lại được thực hiện theo cách đó? Có phương án nào khác không

Bảng 16. Sơ đồ PARETO

[Ứng dụng]	Sơ đồ này được sử dụng như một công cụ ưu tiên để làm rõ những khó khăn và nguyên nhân, và xác định hiệu quả. Sơ đồ này cho thấy những đóng góp tương đối
[Đặc điểm]	Sơ đồ này có thể được sử dụng để chỉ ra tần số tương đối về những sự kiện quan trọng bằng cách sắp xếp và lọc ra những ngày liên quan tới nguyên nhân và tác động Sơ đồ này trình bày thông tin theo thứ tự giảm, từ lớn tới nhỏ Các điểm được xác định cho tổng số trong mỗi cột và các điểm này được nối với nhau tạo nên một đường biểu diễn giá trị gia tăng tương đối
[Cách sử dụng]	(1) Sử dụng sơ đồ này để tập trung vào những khía cạnh cơ bản của một vấn đề khó khăn (2) Quyết định về mục tiêu và nội dung cải tạo (3) Dự báo tính hiệu quả của công tác cải tạo (4) Xây dựng sơ đồ về nguyên nhân và loại khuyết tật (lỗi) (sử dụng nguyên liệu, phương pháp, máy móc, phương tiện hay những vấn đề của người kinh doanh) (5) Hiểu rõ tính hiệu quả của công tác cải tạo (6) Triển khai ngay những biện pháp cải tạo có thể thực hiện dễ dàng cho dù các biện pháp đó không được ưu tiên nhiều (7) Tận dụng sự thiếu hụt tài chính làm biện pháp thay cho đơn vị hay tình huống (8) Sử dụng sơ đồ này vào việc giải thích và ghi chép

Phân tích ABC (Phân tích đường cong Pareto)

Các bước phân tích ABC

1. Thu thập số liệu về một giai đoạn cụ thể cho một mục đích cụ thể
2. Sắp xếp số liệu theo nhóm
3. Sắp xếp số liệu theo thứ tự giảm dần
4. Tính tỷ lệ phần trăm của từng giá trị (%)
5. Tính tỷ lệ phần trăm tổng
6. Vẽ đồ thị (đồ thị dạng cột và đường giá trị tổng cùng nhau)
   - Vẽ trục hoành (x) và trục tung (y)
   - Xác định các giá trị cho trục hoành (x) và sắp xếp theo thứ tự giảm dần về tầm quan trọng, lớn nhất ở bên trái.
   - Trục tung (y) sẽ lấy giá trị phần trăm (%)
   - Nhập giá trị cho cột và nối các điểm giá trị tổng

Phân tích nguyên nhân và đề xuất biện pháp đối phó

Bài tập: Phân tích ABC

Những số liệu sau chỉ ra những lỗi của các sản phẩm nhựa đúc. Các số liệu chỉ ra số lượng các sản phẩm bị lỗi. Hãy vẽ biểu đồ phân tích ABC.

Bảng 17. Lỗi của các sản phẩm nhựa đúc

Nguyên nhân	Lỗi		
Méo	58		
Thiếu chiều dài	19		
Nứt	35		
Thiếu chiều cao	11		
Mẻ	7		
Quá dài	14		
Thiếu chiều rộng	3		
Quá rộng	11		
Nước sơn	26		
Quá cao	9		
Nguyên nhân khác	7		
Tổng số	200		

III. KHÁI QUÁT VỀ CÁC HOẠT ĐỘNG 5S

Ở Nhật Bản, người ta thường nói rằng các hoạt động cải tiến thường bắt đầu bằng các hoạt động 5S[1], và kết thúc bằng các hoạt động 5S. Điều đó cho thấy những công ty thực hiện việc này biết rằng môi trường là nguồn lợi nhuận cũng như nguồn tạo ra các sản phẩm có chất lượng cao hơn. Hoạt động 5S không như bạn nghĩ chỉ là "quản lý gia đình".

Những công ty hoạt động kém thì cũng chắc chắn tỏ ra kém cỏi về mặt môi trường. Bằng cách đặt mọi việc vào đúng chỗ của nó, người ta nhận thức được về tầm quan trọng của sự cải

---

[1] 5S là chữ S bắt đầu của 5 từ tiếng Nhật là Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu và Shitsuke.

thiện và cũng thấy được rằng việc đó cần có sự tham gia của con người. Như vậy, nó khuyến khích tinh thần tập thể. Bạn có thể thấy lạ khi nghe câu "những điều khó thì dễ nhưng những điều dễ lại khó tìm". Nhưng điều đó lại là sự thật.

Chúng ta có thể hiểu và thực hiện 5S một cách dễ dàng. Nhưng thực tế là người ta không thực hiện một cách triệt để. Mọi người cho rằng đó chỉ là công việc nhất thời, do đó không ai thật sự quan tâm tới các hoạt động đó. "Giờ tôi đã hiểu" là không đủ. "Tôi biết" cũng không đủ. "Tôi đồng ý" mới là những gì cần có để triển khai các hoạt động 5S. Đó chính là sự khởi đầu việc xây dựng một thói quen tốt về hoạt động ở nơi sản xuất. Với việc triển khai các hoạt động 5S, bạn có thể loại bỏ những việc làm không hiệu quả.

1. Các hoạt động 5S

a) SEIRI (Dọn dẹp)

Sắp xếp mọi vật theo thứ tự, phân biệt cái gì cần và cái gì không cần. "Seiri" có nghĩa là loại bỏ hoặc cắt đi những gì không cần thiết.

Vậy làm thế nào để nói rằng cái gì cần, cái gì không cần?

Bạn phải có tiêu chí để đánh giá điều này. Ví dụ, những vật mà cả tháng trời không được sử dụng là những vật không cần thiết tại nơi làm việc.

Thu thập những vật không cần thiết ở cuối công đoạn, cho mọi người xem và sau đó loại bỏ hoặc cất chúng vào nhà kho tuỳ theo mục đích.

Hãy kiểm tra việc này với việc quản lý công ty của bạn. Đó chính là sự khởi đầu của việc quản lý một cách trực quan.

b) SEITON (Tổ chức gọn gàng)

Để đồ vật vào đúng chỗ hay vị trí của nó sao cho có thể sử dụng chúng bất kỳ lúc nào. Đó chính là cách, không phải tìm kiếm thông qua việc thực hiện chế độ quản lý trực quan. Ở bước này, bạn phải quyết định nơi cất giữ hợp lý và phương pháp sắp xếp đúng đắn. Đồng thời cũng phải xác định rõ mức lưu giữ trong kho tối thiểu và tối đa. Và hãy chuẩn bị những biện pháp hỗ trợ trực quan như thẻ ghi tên đồ vật và bảng hướng dẫn phù hợp với người sử dụng chúng.

c) SEISO (Vệ sinh)

Loại bỏ rác thải và tạp chất, và vệ sinh đồ vật cũng như sàn nhà để tạo ra một nơi làm việc sạch sẽ. Một người thợ thủ công giỏi luôn biết cách chăm sóc dụng cụ và nơi làm việc của mình. Và sau đó tiến hành kiểm tra điều kiện vệ sinh định kỳ để duy trì môi trường đã được cải thiện này.

d) SEIKETSU (Tiêu chuẩn hoá)

Điều này có nghĩa rằng cần phải luôn giữ cho cơ sở của bạn gọn gàng và sạch sẽ. Điều cần nhấn mạnh ở đây là quản lý trực quan và 3 tiêu chuẩn S đầu tiên. Hoạt động quản lý của bạn cần phải quan tâm tới mức độ tiêu chuẩn hoá bằng cách kiểm tra tiến độ triển khai các hoạt động 5S tại nơi làm việc thực tế.

e) SHITSUKE (Kỷ luật)

Hãy truyền đạt phương pháp làm việc đúng đắn. Bằng cách hướng dẫn cho mọi người những gì cần phải làm và giúp mọi người thực hành, sẽ loại bỏ được những thói quen xấu và xây dựng được thói quen tốt tại nơi làm việc. Mọi người thực hành thao tác và tuân theo những quy định đã đề ra.

2. Tóm tắt hoạt động 5S

a) Hoạt động 5S là gì?

SEIRI : Phân biệt những vật không cần thiết và loại bỏ chúng

SEITON : Sắp xếp những vật cần thiết theo trật tự để dễ dàng lấy ra sử dụng

SEISO : Thu dọn nhà xưởng sạch sẽ để không còn bụt bẩn trên sàn nhà và máy móc

SEIKETSU : Tiêu chuẩn hóa. Luôn giữ cho nhà xưởng được gọn gàng sạch sẽ.

SHITSUKE : Rèn luyện mọi người tuân thủ những qui định đặt ra

b) Điều gì sẽ xảy ra khi triển khai hoạt động 5S một cách hợp lý?

(1) Không lãng phí (giảm hàng tồn kho, giảm chi phí, diện tích, qui trình sản xuất hợp lý)

(2) Không tai nạn (dễ dàng tìm ra bình chữa cháy, tìm ra các mối nguy hiểm nhu hàng hóa, vật liệu rơi, đổ)

(3) Không hư hỏng máy móc (khi lau chùi dễ dàng biết được tình trạng máy móc và ngăn ngừa sự hỏng hóc)

(4) Không có sản phẩm lỗi (Không chọn nhầm nguyên liệu, ý thức lao động của công nhân được nâng cao)

(5) Không phí thời gian (loại bỏ thời gian tìm kiếm dụng cụ, nâng cao hiệu quả lao động)

(6) Không giao hàng chậm (vì không có sản phẩm lỗi)

(7) Không có sự phàn nàn từ khách hàng (vì không giao hàng chậm, sản phẩm đạt chất lượng)

(8) Không có sự than phiền từ người lao động, không khí làm việc tích cực hơn.

e) Quá trình triển khai hoạt động 5S

(1) Thành lập một đội ngũ để triển khai hoạt động 5S

(2) Đào tạo đội ngũ đó về phương pháp 5S sau khi làm rõ mục tiêu và đối tượng

(3) Lập tiêu chuẩn 5S bằng cách chọn 1 phân xưởng làm điển hình

(4) Triển khai hoạt động 5S (chủ yếu SEIRI,SEITON,SEISO) và đánh giá kết quả

(5) Phân tích những cải tiến và lập kế hoạch nâng cao hoạt động 5S

(6) Triển khai kế hoạch này và đánh giá kết quả (sau 1 tháng)

(7) Lập kế hoạch cải tiến hoạt động 5S tiếp theo

(8) Triển khai hoạt động 5S cho các phân xưởng khác

d) Những yếu tố cơ bản để triển khai thành công hoạt động 5S

(1) Xác định mục đích của hoạt động 5S: 5S chỉ là phương pháp không phải là mục đích.

(2) Giám đốc chủ động đề ra thời gian cần thiết cho hoạt động 5S

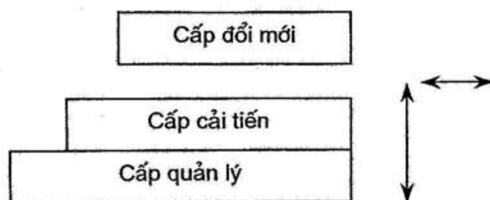
(3) Triển khai hoạt động 5S dựa trên sự hợp tác giữa đội ngũ công nhân và sự quản lý của giám đốc

(4) Vòng tròn PDCA (Kế hoạch - thực hiện - kiểm tra - hành động) dài nhất là 1 tháng

(5) Công nhân tại phân xưởng thực hiện hoạt động 5S là nhân tố quan trọng nhất. Không nhất thiết phải thu được kết quả cụ thể, mà tạo ra được một không khí làm việc tốt bằng hoạt động 5S.

(6) Những kết quả cải tiến cụ thể sẽ khuyến khích công nhân tiếp tục thực hiện hoạt động 5S tốt hơn.

IV. QUẢN LÝ HÀNG LƯU KHO



Sơ đồ 1. Quản lý hàng trong kho

1. Các cấp quản lý lưu kho

a) Cấp quản lý

- Bước đầu tiên trong quản lý lưu trữ
- Tổ chức quản lý hàng trong kho
- Đảm bảo chất lượng hàng trong kho
- Loại bỏ việc tìm kiếm mặt hàng khi cần

- Làm tương ứng giữa lượng hàng thực trong kho và lượng hàng trong sổ sách

b) Cấp cải tiến

- Làm hài hoà giữa việc giảm thiểu hàng tồn kho và ngăn ngừa sự thiếu hàng
- Nâng cao mức hợp lý của lượng hàng mua vào
- Tận dụng hệ thống thông tin

c) Cấp đổi mới

- Thống nhất giữa hệ thống quản lý lưu trữ và hệ thống cung ứng bằng dây chuyền cung cấp

2. Quản lý hàng trong kho (bằng phương pháp Kanban)

Mục đích

- Làm tương ứng giữa lượng hàng thực trong kho và lượng hàng trong sổ sách
- ...ại bỏ việc tìm kiếm mặt hàng khi cần
- Đảm bảo chất lượng hàng trong kho
- Đơn giản hoá quá trình vào trước ra trước
- Đơn giản hoá quá trình giao và chuyển hàng

...nguyên tắc (3 Tei)

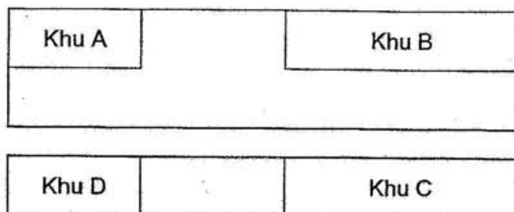
Teichi (tại vị trí xác định) - Đánh số vị trí trong kho lưu trữ

Tehin (cùng lượng hàng) - Đặt bảng báo Kanban với tên sản phẩm, mã số, vị trí, ...

Teiryo (bằng số lượng xác định) - Xác định lượng hàng tố đa và tối thiểu trong kho

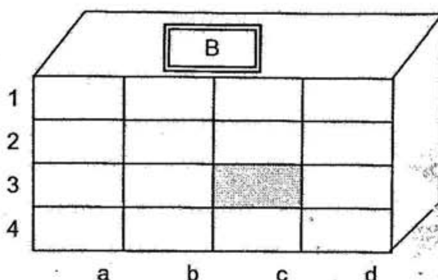
3. Teichi

a) Chia kho lưu trữ thành những khu nhỏ



Sơ đồ 2. Chia kho thành những khu nhỏ

b) Sắp xếp các khu theo các cột và hàng



4. Teihin

(1) Đặt bảng báo Kanban lên mỗi khu xá...

(2) Kích cỡ bảng Kanban: 20 × 30cm

(3) Sơn lên sàn nhà, đặt trên kệ, treo lé... tường, trên các cột.

MỤC LỤC

Chịu trách nhiệm xuất bản
NGUYỄN CAO DOANH

Biên tập và sửa bản in
NGUYỄN THẾ HẢI

Trình bày bìa
NHƯ Ý

NHÀ XUẤT BẢN NÔNG NGHIỆP
6/167 Phương Mai - Đống Đa - Hà Nội
ĐT: 04.5763470, 04.8521940 - Fax: 04.5760748

CHI NHÁNH NHÀ XUẤT BẢN NÔNG NGHIỆP
58 Nguyễn Bỉnh Khiêm - Q.I - TP. Hồ Chí Minh
ĐT: 08.8299521, 08.8297157 - Fax: 08.9101036

In 1515 bản khổ 14,5 × 20,5cm tại Xưởng in NXB Nông nghiệp. Giấy chấp nhận đăng ký KHXB số 33/622 XB-QLXB do Cục Xuất bản cấp ngày 29/4/2005. In xong và nộp lưu chiểu quý I/2006.